



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Institutionen för Företagsekonomi
FEKK01 Företagsekonomi: Examensarbete kandidatnivå
Handledare: Christine Blomqvist
VT 2011

Skönheten sitter på insidan:

Hur ett framgångsrikt företag kan agera långsiktigt i sitt CSR- arbete

- CSR på The Body Shop -

Joel Jansson, 880214-0478
Niklas Häggkvist, 880315-0070
Nathalie Larsson, 850103-6621
Nathalie Nilsholm, 881211-3960

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Skönheten sitter på insidan: Hur ett framgångsrikt företag kan agera långsiktigt i sitt CSR- arbete

Seminariedatum: 2011-05-31

Kurs: FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Joel Jansson, Niklas Häggkvist, Nathalie Larsson, Nathalie Nilsholm

Handledare: Christine Blomqvist

Nyckelord: Corporate Social Responsibility, Legitimitet, Konkurrensfördel, Resurser, Strategi

Syfte: Uppsatsens syfte är att undersöka hur ett CSR- orienterat företag kan arbeta strategiskt för att uppnå och behålla legitimitet i en konkurrensintensiv bransch samt att identifiera kritiska faktorer bakom denna strategi.

Metod: Vi har genom en kvalitativ metod genomfört en fallstudie med explorativ ansats. Fallstudien har grundats på semistrukturerade intervjuer samt genom ytterligare informationsinsamling från elektroniska och tryckta källor.

Teoretiska perspektiv: Vi har använt oss av etablerade teorier och definitioner inom det strategiska forskningsområdet. Centrala definitioner har baserats på Carrolls forskning om företags samhällsansvar, legitimitetsteorin, Porters branschanalysteori och Barneys resursbaserade perspektiv på konkurrensfördelar.

Empiri: Det studerade fallföretaget utgörs av kosmetikaföretaget The Body Shop. Den empiriska grunden utgörs främst av primärdata som har framtagits genom ett flertal intervjuer på samtliga verksamhetsnivåer inom fallföretaget samt på externt ämneskunniga personer. Sekundärdata kommer främst från vetenskapliga artiklar, dagspress, företagets årsredovisningar samt deras hemsida.

Slutsats: Det sker en tydlig utveckling för samhälls- och miljöengagemang inom kosmetikabranschen, vilket förändrar villkoren för dess aktörer. The Body Shop har effektivt anpassat sig till denna utveckling. Företagets identifierade nyckelresurser har varit centrala faktorer i denna anpassningsprocess. Denna dynamiska anpassning har bidragit till The Body Shops bibehållna legitimitet i samhället.

Summary

Title: The beauty comes from within: How a successful business may act towards sustainability in the work of CSR.

Seminar date: 2011-05-31

Course: FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 ECTS

Authors: Joel Jansson, Niklas Häggkvist, Nathalie Larsson, Nathalie Nilsholm

Advisor: Christine Blomqvist

Key words: Competitive Advantage, Corporate Social Responsibility, Legitimacy, Resources, Strategy

Purpose: The purpose with this degree project is to investigate how a CSR oriented company works strategically to reach and remain legitimate in a competitive industry and to identify the key factors behind this strategy.

Methodology: Through a qualitative method, we have conducted a case based study with an explorative approach. The case has been built through in-depth, semi-structured interviews in combination with data collection through secondary printed and electronic sources.

Theoretical perspectives: The theoretical perspective has been designed with well-established theories and definitions within the strategic management research field. Key definitions and perspectives include Carroll's research on Corporate Social Responsibility, legitimacy theory, Porter's industry analysis and Barney's resource based view on competitive advantage.

Empirical foundation: The Body Shop is the cosmetics company on which this case study is based. The empirical base primarily consists of raw data, which have been collected through several interviews at different levels of operation within the case company including interviews with relevant knowledgeable people. Secondary data was primarily collected from scientific articles, newspapers and annual reports and website information provided by the case company.

Conclusions: There is an on-going development towards an increased focus on Corporate Social Responsibility within the cosmetic industry. This changes the rules by which the companies play. The Body Shops has in an effective manner adjusted to this change. Key resources in this adjustment have been personnel and a value based management. This dynamic approach has given The Body Shop a reputation of legitimacy within the society.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Ett legitimt samhällsansvar.....	6
1.2 Uppsatsens syfte.....	7
1.3 Uppsatsens disposition.....	7
2. Metod	8
2.1 Val av metod.....	8
2.1.1 Kvalitativ ansats.....	8
2.1.2 Fallstudie och val av företag.....	8
2.2 Datainsamling.....	9
2.2.1 Primärdata – intervjuer, respondenter och intervjuförfarande.....	9
2.2.2 Sekundärdata – elektroniska och tryckta källor.....	10
2.3 Trovärdighetsdiskussion.....	11
3. Strategi, CSR och legitimitet	13
3.1 Branschanalys.....	13
3.1.1 Porters <i>The Five forces model</i> - Branschanalysverktyg.....	13
3.2 Det resursbaserade perspektivet (RBV).....	14
3.2.1 Definition av resurser.....	15
3.2.2 Konkurrensfördel och hållbarhet.....	15
3.2.3 VRIS- modellen för analys av ett företags konkurrensfördel.....	16
3.3 Corporate Social Responsibility (CSR).....	18
3.3.1 Carroll lägger grunden.....	18
3.4 CSR som konkurrensfördel.....	20
3.5 Definition av legitimitetsteorin.....	22
3.6 En kort teoretisk sammanfattning.....	24
4. Empiri	25
4.1 The Body Shop.....	25
4.1.1 The Body Shops värderingar.....	26
4.2 Kosmetikabranschen i Sverige.....	27
4.3 Röster om The Body Shop och dess bransch.....	27
4.3.1 Kosmetikabranschens utveckling.....	27
4.3.2 The Body Shops interna strategiarbete och dess komponenter.....	29
4.3.3 The Body Shops förändringsbenägenhet.....	32
4.4 En kort empirisk sammanfattning.....	34
5. Analys	35
5.1 Kosmetikabranschens aktörer och utveckling.....	35

5.1.1	Porters <i>Five forces model</i> - kosmetikabranschen i Sverige.....	35
5.1.2	Analys av förändrade krafter inom kosmetikabranschen	37
5.2	The Body Shops grundläggande CSR- strategi	38
5.2.1	Konsten att uppnå legitimitet med en CSR- strategi	42
5.3	VRIS- analys av The Body Shops resurser	43
5.3.1	Viktiga resurser identifieras	44
5.3.2	VRIS- modellen appliceras	45
5.3.3	Resurser som kan bidra till den hållbara konkurrensfördelen	48
5.4	The Body Shop behåller legitimitet med ett förändrat fokus	50
5.4.1	Fokus på nya nyckelresurser	50
5.4.2	Värderingar och personal i symbios.....	51
5.4.3	Medvetenhetens roll inom företaget.....	52
5.5	Att uppnå och behålla legitimitet – en generell ansats	54
5.5.1	Att uppnå legitimitet	54
5.5.2	Att behålla legitimitet.....	55
5.6	Analysen avrundas.....	57
6.	Slutsats.....	59
6.1	Hur ett framgångsrikt företag kan agera långsiktigt i sitt CSR- arbete	59
6.2	Förslag till vidare forskning	60
7.	Referensförteckning.....	62
7.1	Litteratur.....	62
7.2	Vetenskapliga artiklar.....	62
7.3	Muntliga källor	64
7.4	Övriga elektroniska källor	65

1. Inledning

Detta kapitel ger läsaren en inledande vägledning av uppsatsens bakgrund, problemidentifiering och syfte. Även uppsatsens disposition kommer att presenteras för att underlätta den fortsatta läsningen.

1.1 Ett legitimt samhällsansvar

Begreppet *Corporate Social Responsibility (CSR)* är ett starkt framväxande forskningsområde inom modern managementlitteratur. CSR är en form av ett strategiskt verktyg som integreras i ett företags affärsmodell, för att säkerställa att företag ska ta ansvar för hur de påverkar samhället, både ur ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv. (Steurer, 2010, s. 50-52) I en studie av CSR som företagsresurs, menar Taghian (2008) att *".../CSR is not a new concept, the emphasis and heightened awareness of it, and interest in its relevance in recent times are new."* Taghian menar att motiven bakom detta växande intresse för CSR grundas i oetiskt beteende från stora företag och menar vidare att *"The global consequences of those unethical conducts were the loss of trust and confidence in business practices that society needs and expects from corporations serving the market."* Denna förlust av tillit och förtroende till företag kan med andra ord beskrivas som att legitimiteten hos många företag har blivit ifrågasatt. Legitimitet är ett mått på hur väl samhället förstår att ett företag uppnår de sociala åtaganden som de har åtagit sig samt hur väl de uppfyller dessa åtaganden. Parallellt med Taghians uttalande om att *".../corporate disasters resulting from unethical behaviour/..."* har ökat, har samtidigt legitimiteten hos företag allt oftare blivit ifrågasatt. (Taghian, 2008, s. 1)

I takt med att CSR har blivit ett alltmer omfattande forskningsområde, har CSR som koncept blivit populärt inom många olika branscher i näringslivet som ett strategiskt verktyg för att förbättra en verksamhets lönsamhet. Denna trend har medfört att fler och fler företag anammar CSR- strategin som ett verktyg i jakten för att skapa legitimitet i en alltmer konkurrensintensiv bransch där affärsidéer och strategier imiteras och kopieras i allt högre grad. (Cochran, 2007, s. 450) Incitamenten att anamma denna trend kan dock variera mellan olika företag. För att fortsätta vara lönsamma i en mer konkurrensintensiv bransch krävs det därför att företagsledare ständigt försöker hitta nya möjligheter till konkurrensfördelar, inte minst för att trenden rör sig på globala nivåer vilket kan medföra nya hot och möjligheter. Problem som företagsledare ställs inför och måste agera gentemot är hur de utformar sin CSR- strategi för att kunna uppnå och behålla sin legitimitet i en allt mer intensiv branschkonkurrens. Speciellt företag som under en längre tid har integrerat CSR- orienterade frågor i sin verksamhet, ställs inför nya utmaningar när konkurrenter försöker kopiera deras affärsidé. Har dessa företag en konkurrensfördel som leder till att de är bättre rustade för framtida förändringar inom CSR och hur arbetar ett företag i sådana fall med denna konkurrensfördel för att möta branschförändring?

Exempel på företag som har varit ledande inom denna trend och tidigt implementerat en CSR-strategi i sin verksamhet är kosmetikaföretaget The Body Shop, städredskapstillverkaren Vileda samt vindkraftsföretaget Vestas. Dessa företags arbete med att skapa legitimitet har uppmärksammats världen över vilket fått dem att uppfattas som föredömen när det gäller ett företags samhällsansvar. Vad är det egentligen hos dessa företag som har gjort dem framgångsrika under en längre tid och hur arbetar dessa företag med sin legitimitet och sin konkurrensfördel inom sina olika branscher? Det kan finnas ett framgångsrecept i hur dessa företag handskas med denna typ av frågor och genererar en dynamisk konkurrensfördel i en ständigt mer intensiv konkurrens. Om det finns ett sådant framgångsrecept, borde detta vara av yttersta vikt för företag inom olika branscher som vill skapa legitimitet med hjälp av CSR för att vara proaktiva i en ständigt föränderlig omvärld.

1.2 Uppsatsens syfte

Syftet med denna uppsats är att ta reda på hur ett CSR-orienterat företag kan arbeta strategiskt för att uppnå och behålla legitimitet i en konkurrensintensiv bransch. Syftet har delats upp i följande tre frågeställningar som ämnar till att förenkla arbetet att uppfylla uppsatsens syfte:

- Hur påverkar CSR-trenden ett CSR-orienterat företag och dess bransch?
- Hur kan strategin vara utformad i ett företag som har integrerat CSR i sin verksamhet under en längre tid?
- Vad bidrar till ett CSR-orienterat företags hållbara konkurrensfördel?

1.3 Uppsatsens disposition

För att kunna svara på uppsatsens syfte och frågeställningar, har uppsatsens upplägg disponerats enligt följande. Val av metod och fallföretag presenteras och motiveras samt tillvägagångssättet för informationsinsamling och intervjuförfarande. I metodkapitlet ingår även en diskussion kring uppsatsens trovärdighet. Sedan följer ett teoretiskt kapitel med relevant ämnesteorier kring branschanalys, det resursbaserade perspektivet och konkurrensfördelar där även vår analysmodell VRIS presenteras. Kapitlet innehåller även teoretisk bakgrund om CSR i samband med konkurrensfördelar samt ämnesteorier kring legitimitet. Därefter läggs det empiriska resultatet fram med en inledande presentation av det valda fallföretaget och dess bransch, vilken åtföljs av en presentation av insamlad primärdata. I analysen förs sedan en diskussion kring empirin med teoretisk förankring samt våra tankar kring resultatet. I slutet av analysen förs en generell diskussion kring legitimitet vilken åtföljs av uppsatsens slutsatser samt förslag till vidare forskning.

2. Metod

I metodkapitlet presenteras den metod som ligger till grund för studiens genomförande. Kapitlet presenterar även grund till valt fallföretag samt tillvägagångssätt för datainsamling. Även val av respondenter och intervjuförfarande presenteras och motiveras. Slutligen förs en diskussion kring studiens trovärdighet.

2.1 Val av metod

För att undersöka hur ett CSR-orienterat företag arbetar strategiskt för att uppnå och behålla legitimitet i en konkurrensintensiv bransch, har det valts att genomföras en kvalitativ undersökning. I detta avsnitt kommer det att presenteras val av metod samt val av fallföretag. Eftersom det inte var känt vid uppsatsens början vilka dimensioner som var viktiga för rapportens diskussion, har en explorativ ansats valts.

2.1.1 Kvalitativ ansats

Valet av en kvalitativ ansats möjliggjorde att forskningsområdet kunde angripas genom en relativt generell och bred frågeställning för att därefter angripas med ett mer riktat fokus med ett specifikt syfte. Utveckling av syftet kan med denna metod ske under tiden studien genomförs. (Bryman & Bell, 2005, s. 317). Metoden möjliggör att riktad information kan inhämtas om ett specifikt företag samt information kring företagets CSR-arbete. Detta för att sedan kunna analysera bland annat företagets mjuka värden såsom värderingar och förtroende för företaget (Bryman & Bell, 2005, s. 322) (Wallén, 1993, s. 69). En kvalitativ metod är flexibel då den är anpassningsbar till olika situationer. Metoden är även öppen för ny data som kan framkomma under arbetets gång. Det är viktigt att resultatet från en kvalitativ forskning generaliseras till en teoretisk slutsats, exempelvis genom att föra en generell analysdiskussion. Analytisk generalisering kan användas oberoende om fallstudien rymmer studier om flera företag eller som i denna uppsats, ett specifikt företag. (Bryman & Bell, 2005, s. 320) I detta fall betyder det att resultaten inte kunnat generaliseras till en hel bransch eller för alla CSR-orienterade företag, utan istället genereras en teoretisk slutsats.

2.1.2 Fallstudie och val av företag

Det har valts att genomföras en fallstudie, då flera aspekter behövde kartläggas vilka behövde djupgående analyser. Då vi behövde befinna oss i den djupgående analysens kontext, har uppsatsen begränsats till en enfallsstudie. Valet av företag baserades på ett antal kriterier. Grundkriteriet var att företaget skulle ha ett omfattande och inarbetat fokus på CSR som en del av företagets strategi, vilket skulle ha funnits i företaget redan innan CSR blev en omfattande trend inom näringslivet. Detta CSR-orienterade fokus skulle även innefatta det valda företagets bransch. Det var även viktigt att få möjlighet att besöka fallföretaget samt att intervju personal med olika befattningar och en längre anställningstid för insamling av primärdaten.

Uppsatsen är därför baserad på en fallstudie på det internationellt framgångsrika kosmetikaföretaget The Body Shop, med avgränsning till den svenska marknaden. Detta företag har valts eftersom det uppfyller kriterierna ovan samt antogs vara ett intressant företag att studera för att undersöka hur ett CSR-orienterat företag arbetar strategiskt för att uppnå och behålla legitimitet i en konkurrensintensiv bransch. Intresse för företaget väcktes när vi sökte artiklar om framgångsrika CSR-företag vilket genererade många intressanta artiklar om The Body Shops arbete. Företaget anses ha en intresseväckande bakgrund med dess grundare Anita Roddick som byggde upp ett framgångsrikt företag som genomsyrats av hennes egenutvecklade värderingar, detta redan under 1970-talet. The Body Shop har ställts inför förändringar i kosmetikabranschen och även kring företagets ägarstruktur de senaste åren. Företagets bakgrund i samspel med vårt intresse för CSR, passade därför utmärkt för studiens fortsatta diskussion. Förändringarna som The Body Shop möter uppfattades som intressanta att studera även ur ett legitimitetsperspektiv, för att undersöka om branschförändringen har påverkat företagets legitimitet i samhället.

2.2 Datainsamling

Eftersom uppsatsens ansats är av kvalitativ art, insamlades data genom intervjuer på det valda fallföretaget. Studien av företaget The Body Shop baseras på primär- och sekundärdata. Primärdata är upplysningar som samlats in av uppsatsförfattarna själva. Primärdatan samlas in genom intervjuer och är specifikt framtagen till uppsatsens syfte. (Jacobsen, 2000, s. 152) När det gäller sekundärdata, är det inte uppsatsförfattarna själva som har samlat in informationen från grundkällan, all data baseras istället på information som är insamlad av andra. Detta innebär att informationen från sekundärdata oftast har samlats in för ett annat ändamål och syfte. (Jacobsen, 2000, s. 153)

2.2.1 Primärdata – intervjuer, respondenter och intervjuförfarande

Primärdata består av intervjuer som är specifikt framtagna till uppsatsens syfte. Denna information är insamlad genom intervjuer på vårt fallföretag samt på externa ämneskunniga personer. Intervjuerna med de två ämneskunniga personerna, utfördes i syfte att undersöka kring hur externa parter upplever fallföretagets legitimitet och CSR-arbete.

Utifrån den teoretiska referensramen fastställdes vilken information som behövdes för att kunna svara på uppsatsens syfte. Det formulerades intervjufrågor av mer generell karaktär vilka utformades utifrån syfte, frågeställningar och sekundärdata. Vi utgick senare från företagets organisationsstruktur när det bestämdes vilka personer som behövdes intervjuas och få information från. I urvalet av respondenterna har vi utgått från kriterierna befattning, anställningstid om minst sex månader samt tillgänglighet för intervjuer under april 2011. Kriteriet om befattning ligger till grund för att få informativa svar från olika nivåer inom företaget och således personer med olika ansvarsområden. Vidare beror kriteriet för anställningstiden om minst sex månader på att den anställde ska vara väl förtrogen med

företagets historik. Vidare har frivillighet till att medverka till intervjuerna varit viktigt för uppsatsens resultat, för att hitta de anställda som är intresserade av företagets CSR- strategi och deras värderingsarbete (Holme & Solvang, 1997, uppl. 2, s. 105-106). De intervjuer som följaktligen genomfördes på The Body Shop, utgörs av företagets PR- ansvarige (External Communicator), två regionschefer (District Sales Managers för östra Sverige samt för södra och västra Sverige), två butikschefer (Malmö, Lund) samt två butiksanställda (Malmö, Stockholm).

Det valdes att användas semistrukturerade intervjuer då samma intervjufrågor har ställts till alla respondenter på butiksnivå, det vill säga butiksanställda samt butikschefer. Semistrukturerade intervjuer genomfördes även på regionscheferna samt företagets PR- ansvarige, där en modifierad intervjumall användes. Frågorna anpassades således efter hand till intervjuobjektens befattning inom företaget för att ta till vara på just intervjupersonens specifika kunskapsområde (Holme & Solvang, 1997, uppl. 2, s. 100-101). Följdfrågor ställdes även på respondenternas svar, för att få uttömmande information i ämnet. Denna tämligen flexibla intervjuteknik har använts för att mest ändamålsenligt kunna få svar på uppsatsens syfte och frågeställningar. (Bryman & Bell, 2005, s. 363)

Svaren från intervjuerna på fallföretaget väckte efter hand nya frågor kring ämnen som var intressanta utifrån uppsatsens syfte. Det valdes därför att intervjua två externt ämneskunniga personer, dels för att få ett bredare perspektiv gällande primärdatan och dels för att höja empirins trovärdighet – för att i ett senare skede kunna svara på syftet kring fallföretagets legitimitet. Dessa intervjuer skedde i empiriinsamlingens slutskede för att kunna använda de tidigare intervjurensresultaten som utgångspunkt för intervjumaterialet till de externt ämneskunniga personerna. (Holme & Solvang, 1997, uppl. 2, s. 100-101) Den ena externa personen som intervjuades var en journalist som valdes utifrån hennes kunskap kring det valda fallföretaget då hon tidigare har intervjuat dess grundare Anita Roddick samt skrivit ett antal artiklar om företaget. Det valdes även att intervjua en författare inom CSR- orienterade ämnen vilken även arbetar som redaktör för nättidningen csripraktiken.se. Dessa externt ämneskunniga personer har varit till gagn för denna uppsats.

Intervjuerna av de butiksanställda och butikscheferna ägde rum i en lugn och avskild miljö i butikerna. Det genomfördes telefonintervjuer med företagets regionschefer, PR- ansvarige samt de externt ämneskunniga personerna. Varje intervju tog i genomsnitt 30 minuter och samtliga intervjuer blev inspelade samt transkriberade för att kunna stärka empirins riktighet och sanningshalt samt för att underlätta presentationen av empirin.

2.2.2 Sekundärdata – elektroniska och tryckta källor

Det har genomförts en litteraturgranskning för att få en översikt av tidigare forskningsresultat och teori för branschanalys, resurser, konkurrensfördelar, strategi, CSR och legitimitet. Genom att studera sekundärkällor har det tillgodogjorts en

bakgrundsförståelse för valda ämnen för att kunna utforma intervjumaterialet samt för att kunna genomföra en relevant och intressant analysdiskussion med teoretisk förankring. (Rienecker & Jørgensen, 2008, s. 136) (Backman, 1998, s. 51) Sekundärkällor i form av vetenskapliga artiklar och forskningspublikationer har inhämtats från Lunds Universitet och Ekonomihögskolans tillgängliga databaser inom LibHub, vilken består av cirka 200 databaser. Andra sekundärdatakällor som har använts består av artiklar hämtade från tidningen *Veckans Affärer* samt nättidningen *csripraktiken.se*, detta för att få en inblick i de senaste rönen kring och utvecklingen inom CSR. Data om det valda fallföretaget The Body Shop har även inhämtats från företagets officiella hemsida samt från deras publicerade årsredovisningar. Några viktiga aspekter att ta i beaktande vid användandet av sekundärdata är att man inte är bekant med materialet om hur till exempel den använda datan har samlats in och sammanställts (Bryman & Bell, 2005, s. 235). Detta medför att kontrollen över kvalitén på informationen i sekundärdatan var knapphändig, vilket ökar betydelsen av att vara källkritisk i valet av sekundärdata samt vid analysdiskussion med teoretisk förankring (Bryman & Bell, 2005, s. 237). Ett källkritiskt perspektiv har därmed försökt hållas till informationen publicerad av fallföretaget då det finns risk att denna information är subjektiv. Det kan därför vara fördelaktigt att använda olika typer av data, både primär- och sekundärdata. Olika typer av data kan utgöras som en form av kontroll gentemot varandra samt utgöra stöd för vissa hypoteser och därmed styrka de resultat vi har kommit fram till (Jacobsen, 2000, s. 153). Det har därför valts att sökas information om fallföretaget både internt och externt.

2.3 Trovärdighetsdiskussion

Valet att studera The Body Shop som fallföretag, grundades på att företaget har ett utbrett CSR- arbete och samhällsansvar. Då denna verksamhet dessutom är nära förknippad med företagets kärnverksamhet och dagliga arbete, var det således enkelt att få relevant information från respondenterna kring hur de arbetade med CSR. Ämnet kändes lättillgängligt för respondenterna att ge svar på. Trovärdigheten i dessa svar kan dock diskuteras då det finns en risk att de anställda kan vara partiska och agera som företagsrepresentanter vid intervjutillfället, varpå all information som ges, inte nödvändigtvis är objektiv. (Bryman & Bell, 2005, s.157) (Bryman & Bell, 2005, s. 318-319) Det har därmed antagits att respondenternas svar är subjektiva till sin karaktär, då företagets anställda i viss mån kan ha censurerat och förskönat sina svar och därmed inte svarat helt sanningsenligt. För att försöka få fram så ärliga svar som möjligt, har det i samtliga intervjuer inkluderats kontrollfrågor vilka utmanat respondenten i motstridiga situationer.

Det har medvetet ställts olika frågor till respondenterna beroende på deras befattning inom företaget vilket har försvårat jämförbarheten mellan intervjuerna. Detta förfarande har dock använts för att utnyttja kunskapen hos respektive respondent då de olika befattningarna

medför olika kompetens och information som gynnar uppsatsens analys. Användandet av olika intervjumallar var ett medvetet val för att få ut träffsäker information från samtliga intervjuer. För att vidare säkerställa att den interna validiteten, det vill säga tillförlitligheten i intervjuernas resultat, intervjuades anställda från olika geografiska områden samt olika butiker inom samma geografiska område för att undkomma systematiska fel eller specifika uppfattningar på butiks nivå. (Bryman & Bell, 2005, s. 306) Möjliga brister i empiriinsamlingen kan dock nämnas. Generellt sett vid telefonintervjuer ges det inte något större utrymme för eftertänksamhet. Vid telefonintervjuerna som genomfördes för uppsatsen, kunde det inte styras över vilken situation intervjupersonerna befann sig i. Dessutom genererades samstämmiga svar från ett flertal av respondenterna. För att bland annat få ett externt perspektiv på hur företaget arbetar för att uppnå och behålla legitimitet intervjuades även på ämneskunniga personer.

Intentionerna har varit att använda ett kritiskt förhållningssätt vid informationsinhämtningen samt vid informationsbearbetningen till uppsatsen (Rienecker & Jørgensen, 2008, s. 143-144). I val av sekundärdata, har det i skapandet av den teoretiska referensramen främst använts frekvent refererade och aktuella artiklar. Modern ämneslitteratur har jämförts med grundläggande ämnesteorier för att säkerställa validiteten.

Det har funnits en problematik i uppsatsen av begreppet legitimitet och dess definition, då det finns många olika och omfattande definitioner och tolkningar av begreppet. Efter att ha läst ett stort antal artiklar kring begreppet, bestämdes det senare för att användas en specifik definition på legitimitet. Denna definition var relativt lättapplicerbar på uppsatsens syfte samt förståelig och valdes därav. Medvetenhet finns om att det kan finnas mer beprövade definitioner av legitimitetsbegreppet, men det viktigaste för uppsatsen var att ha en konkret fastställd definition för att kunna diskutera och analysera kring uppsatsens ämnen. Även CSR är ett begrepp med många definitioner, tolkningar och smeknamn. I uppsatsen används Carrolls definition av CSR, detta för att den är konkret och frekvent refererad till i vetenskapliga artiklar.

Det kan även riktas kritik mot uppsatsens valda analysmodell, då modellen kan anses sakna klara direktiv för hur analysen av de olika kriterierna skall ske. Modellen är generellt uppbyggd och ger således stort utrymme för egen tolkning. För att öka förståelsen för modellen, har det förts ett extra tydligt resonemang för att redogöra för vår tolkning av modellens kriterier. Modellen valdes uteslutande på grund av uppfattningen att den hjälper till att identifiera ett företags unika styrkor och vilka resurser som bidrar till dess konkurrensfördel.

3. Strategi, CSR och legitimitet

Det teoretiska kapitlet innehåller en presentation av forskning och ämnesteorier kring branschanalys och det resursbaserade perspektivet (RBV) för att ge en grund till vad som bidrar till ett företags konkurrensfördel. Sedan introduceras vår analysmodell samt ämnesteorier kring begreppet Corporate Social Responsibility (CSR). Slutligen redogörs det för hur CSR kan användas som konkurrensfördel och till sist för begreppet legitimitet.

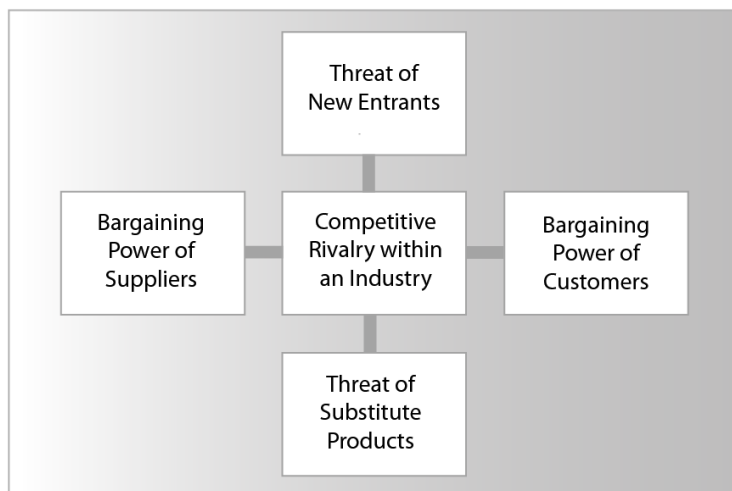
3.1 Branschanalys

I en konkurrensintensiv bransch finns det oftast ett flertal aktörer, vilka bidrar till att branschens koncentration blir låg. När marknaden rör sig mot perfekt konkurrens rör sig även priset på produkterna mot marginalkostnadsnivåer och möjligheten för de enskilda företagen att skapa vinstmarginaler blir mindre. (Besanko et al., 2010, uppl. 5, s. 300-301) För att kunna analysera och svara på våra frågeställningar behöver vi kunna se vilka förändringarna som skett inom kosmetikabranschen samt vilka hot som de verksamma företagen ställs inför. Detta har vi valt att angripa genom att använda oss av Porters analysmodell *The five forces model*. Enligt Porter utgörs en bransch av en grupp företag som producerar produkter som är nära substitut till varandra. Porter menar att en branschs struktur har en stark påverkan på regler och normer som råder på marknaden samt vilka strategiska strategier som finns tillgängliga för företagen. Krafterna som påverkar branschen utifrån är oftast relativt lika och påverkar alla de verksamma företagen inom branschen, företagens möjligheter finns således i hur företagen väljer att bemöta dessa krafter. Porter menar att konkurrensen i en bransch inkluderar mycket mer än endast de existerande konkurrerande företagen. (Porter, 1998, s. 3)

3.1.1 Porters *The Five forces model* - Branschanalysverktyg

Porter presenterade år 1991 *The Five forces model* vilken används för att diagnostisera en branschs struktur. Modellen är uppbyggd kring fem konkurrenskrafter som kan hota branschens långsiktiga vinstmöjligheter (för illustration, se figur 1 nedan). Modellen kan appliceras på en hel bransch, en strategisk grupp eller på ett specifikt företag och dess främsta uppgift är att förklara hållbarheten av vinster som utsätts för direkt och indirekt konkurrens samt förhandlingskraften från leverantörer och kunder. (Porter, 1991, s. 100) Modellens mittpunkt består av den inre rivaliteten då denna kraft kan bli påverkad av de andra fyra krafterna. Vid analysen av varje kraft så bör frågan besvaras om den analyserade kraften är tillräckligt stark för att minska eller eliminera branschens vinster. Att nya företag träder in på marknaden hotar vinstmöjligheten, dels genom att marknaden efterfrågan delas upp mellan fler företag samt att marknaden koncentreras och den inre rivaliteten ökar. Leverantörernas makt utvärderas utifrån koncentrationsnivån, det vill säga hur många leverantörer det finns inom samma bransch. I dessa situationer har leverantörerna en direkt makt och kan utgöra ett hot mot kundens vinstmarginal. Köparens

kraft är analog med leverantörernas. Denna kraft reflekterar köparens förhandlingskraft kring produktens pris och har därmed makt att minska ett företags vinstmarginal, till köparens fördel. Om kostnaden för att byta ett produktmärke (*switching cost*) är låg, ökar köparens förhandlingskraft. Substitut minskar branschens vinst liksom då nya företag antror marknaden genom att det blir större konkurrens om kunderna vilket således bidrar till att den inre rivaliteten blir mer intensiv. Komplement kan däremot öka efterfrågan för en produkt och bidra till en ökning i vinstmöjlighet. Det är viktigt att ta priselasticiteten i beaktande för en bransch efterfrågan, eftersom då branschens priselasticitet är hög, tenderar detta att bidra till stigande priser och därmed en ökning i användning av substitut. (Besanko et al., 2010, uppl. 5, s. 328-333)



Figur 1 The Five forces model

(Porter, 1991, s. 101)

För att kunna förstå hur detta branschanalysverktyg kan komma till användning för att studera ett hållbart företagande, krävs det en mer ingående teoretisk förklaring i vad som är ett företags resurser och vad som bidrar till deras konkurrensfördel. Således behövs det en förståelse för det resursbaserade perspektivet för att identifiera och senare kunna diskutera kring ett företags resurser.

3.2 Det resursbaserade perspektivet (RBV)

Det har bland forskare diskuterats huruvida det är ett företags position i branschen eller företagets egna värdeskapande som ligger till grund för dess konkurrensfördel. I uppsatsen fokuseras det på det värdeskapande arbetet inom företaget varpå vi har valt det resursbaserade perspektivet (*resource-based view*) för att gestalta detta. I detta avsnitt inleds det med att definiera de centrala begreppen inom RBV såsom resurser, konkurrensfördelar samt hållbara konkurrensfördelar. Detta görs för att skapa tydlighet i en skara komplexa och mångdefinierade begrepp vilka behövs för att besvara uppsatsens frågeställningar. Sedan redogörs det för uppsatsens analysmodell som undersöker vilka resurser som bidrar till hållbarheten i ett företags konkurrensfördel.

Det resursbaserade perspektivet fokuserar på företags olika typer av resurser som grunden för ett företags konkurrensfördel och strategi inom olika branscher. Perspektivet baseras på de grundläggande antaganden om att företag i en bransch är heterogena då de kontrollerar olika strategiska resurser samt att vissa av dessa resurser ej är överförbara mellan företag. Företag kan således inte förvärva vissa resurser som andra företag besitter, vilket gör att skillnaderna mellan företagen blir långvariga. Detta skapar förutsättningar för en hållbar konkurrensfördel. (Barney, 1991, s. 100)

3.2.1 Definition av resurser

Ett företags resurser är benämningen på tillgångar inom företaget men att begreppet definieras tydligt är essentiellt för uppsatsens fortsatta diskussion. Begreppet resurser har definierats av Grant som inputs i produktionsprocessen där resurserna utgör den fundamentala analysenheten. Han menar att det finns få enskilda resurser som generar värde på egen hand och behöver alltså istället samarbeta och koordinera med övriga resurser för att skapa värde. (Grant, 1991, s. 119) Barney menar fortsättningsvis att resurser är ett företags samlade tillgångar såsom organisatoriska processer, kunskap och företagsattribut som kan användas i ett företags strategi för att öka produktiviteten och effektiviteten (Barney, 1991, s. 101).

Grant (2002) delar in resurser i de tre huvudkategorierna materiella, immateriella samt personalresurser. Materiella resurser innefattar företagets finansiella och fysiska tillgångar såsom kapital, kassaflöden, fastigheter, råvaror och maskinkapacitet. Immateriella resurser inkluderar ett företags teknologiska och legala tillgångar såsom patent, copyrights, varumärken och FoU- faciliteter. Hit räknas även mer socialt komplexa tillgångar som företagskultur, rykte, relation till kunder, leverantörer och andra intressenter som finansärer och myndigheter. Till det som Grant kallar personalresurser räknas attribut hos personal och ledning såsom kunskap, erfarenhet och samarbetsförmåga. Medarbetarlojalitet och engagemang ses även som personalresurser. (Grant, 2002, uppl. 4, s. 140)

3.2.2 Konkurrensfördel och hållbarhet

Inom det resursbaserade perspektivet är resurser grunden till ett företags konkurrensfördel. Att ett företag har en konkurrensfördel betyder generellt sett att företaget genererar ett högre kundvärde eller presterar bättre än konkurrenter inom samma bransch (Littler, 2011-05-05). Barney ger en tydlig definition och resonerar vidare att företag har en konkurrensfördel om de implementerar en värdeskapande strategi som inte används av nuvarande eller potentiella framtida konkurrenter (Barney, 1991, s. 102).

För att en konkurrensfördel ska kunna definieras som en hållbar konkurrensfördel (*sustainable competitive advantage*) skall den inte kunna dupliceras av konkurrenter (Barney, 1991, s. 103). Även Dierickx & Cool menar att hållbarheten i ett företags konkurrensfördel beror på hur enkelt konkurrenter kan replikera den (Dierickx & Cool,

1989, s. 1507). Hållbarhetsbegreppet är omdiskuterat och McGee (2011) menar att det resursbaserade perspektivet fokuserar på hur särskiljande ett företags resurser är som påverkar hållbarheten i konkurrensfördelen. Vidare menar McGee att det är nyckelresurserna i företaget som representerar de tillgångar som är särskiljande hos ett företag. Alltså, enligt McGee är det nyckelresurserna i ett företag som ligger till grund för företagets konkurrensfördel och detta tillsammans med företagets position i branschen bestämmer hur hållbar deras konkurrensfördel är. (McGee, 2011-05-04) Det är viktigt att betona att resurser ger en hållbar konkurrensfördel vid rådande marknadsförutsättningar. En strukturell förändring i en bransch eller i samhället genom exempelvis en lagändring, en radikal teknologisk utveckling eller ett medicinskt genombrott kan förändra förutsättningarna inom en bransch till den grad att det som ett företag tidigare klassat som en hållbar konkurrensfördel plötsligt tappar strategiskt värde under de nya förhållandena. (Barney, 1991, s. 103)

3.2.3 VRIS- modellen för analys av ett företags konkurrensfördel

För att analysera vilka av ett företags resurser som kan ligga till grund för ett företags hållbara konkurrensfördel, har det valts att användas Barneys (1991) VRIS- modell. Denna modell utgör dessutom uppsatsens övergripande analysverktyg av ett företags resurser. Modellen består av fyra kriterier som en resurs måste uppfylla för att bidra till ett företags hållbara konkurrensfördel.

Värdefull (*Valuable*) – Resurser kan enbart vara en källa till en konkurrensfördel om de är värdefulla för företaget. Resurser är värdefulla då de möjliggör eller bidrar till strategier som leder till ökad prestation och effektivitet. (Barney, 1991, s. 106)

Sällsynt (*Rare*) – För att värdefulla resurser ska utgöra källor till en konkurrensfördel måste de även vara sällsynta hos existerande och potentiella konkurrenter. Är resursen värdefull men tillgänglig för konkurrenterna, kommer den ej att ge upphov till en konkurrensfördel. Enskilda resurser som var för sig är lättillgängliga kan definieras som sällsynta om de ingår i en sällsynt resursmix och således ge upphov till konkurrensfördel. (Barney, 1991, s. 106-107)

Imperfekt imiterbar (*Imperfectly imitable*) – Värdefulla och sällsynta resurser kan skapa ett så kallat "*early-mover advantage*" då dessa tillgångar möjliggör strategier och således en konkurrensfördel som inte är tillgänglig för konkurrenterna. Med tiden kommer dock denna konkurrensfördel att försvinna då konkurrenter förr eller senare kommer att kunna imitera resursbasen och således utöva samma strategi. För att konkurrensfördelen ska definieras som hållbar måste således resurserna vara unika och oimiterbara. (Barney, 1991, s. 107-108)

Resurser kan bli oimiterbara genom en eller flera grunder. Om länken mellan ett företags tillgångar och deras konkurrensfördel är svårförstådd eller oidentifierad, är det svårt för konkurrenter att kopiera ett företags strategier. Detta eftersom att konkurrenter omöjligen kan veta vilken resurs de skall imitera. Denna *kausala otydlighet* medför att ett företag själva kan ha svårt att identifiera vilka tillgångar som skapar en hållbar konkurrensfördel. (Barney, 1991, s. 108-109) (Dierickx & Cool, 1989, s. 1509) Företagsresurser kan även bli svårkopierade om de till sin natur är *socialt komplexa*. Socialt komplexa resurser är systematiskt strukturerade och svåra att analysera. Konkurrenter kommer således få en begränsad möjlighet till att imitera socialt komplexa resurser vilket gör dessa till källor för en hållbar konkurrensfördel. Tillgångar som ofta präglas av social komplexitet är ett företags rykte och relationer till intressegrupper såsom kunder, medarbetare, leverantörer, myndigheter och företagskultur. Även om det är lätt att förstå och identifiera dessa resurser är de svåra att imitera. (Barney, 1991, s. 110-111)

Resurser som har förvärvats eller formats av företaget under särskilda historiska förhållanden, kan även dessa bli svåra att imitera. Dessa unika historiska förutsättningar, eller "*path dependencies*", kan exempelvis vara att ett företag lyckats förvärva fastigheter som med tidens gång kraftigt vuxit i strategiskt värde eller kunskap som krävt år av forskningsprestationer att utveckla. (Barney, 1991, s. 107-108) Dierickx & Cool (1989) utvecklar betydelsen av de rådande förutsättningar och villkor vid utvecklandet av en resurs. De menar att en resurs är svårimiterad då resursen ökar mer i värde än vad som investeras i den (*time compression diseconomies*), vilket kan gälla vid exempelvis utbildning och forskning. Historisk tillväxt av en resurs påverkar i hög grad framtida förutsättningar för tillväxten av samma resurs. (Dierickx & Cool, 1989, s. 1507)

Då möjligheterna av att förvärva en resurs inte enbart beror på den specifika resursen, utan är beroende av andra resurser, ger även detta upphov till svårimiterbarhet (*interconnectedness of asset stocks*). Resursen kräver alltså kompletterande resurser. Detta kan illustreras med högteknologiska företag som besitter teknologisk expertis men har begränsad kunskap om kunden vilka inte kan leverera konkurrenskraftiga produkter eftersom dessa resurser påverkar varandra. Resurser inom företaget minskar dessutom i värde med tiden, då exempelvis ny teknologi snabbt blir gammal och kunder försvinner och ersätts med nya varpå även varumärkeslojalitet blir mindre värt med tiden. I vilken takt resurserna minskar i värde påverkar alltså den ackumulerade resursbasen och en resurs som har låg värdeminskningstakt är därmed högre värderat för företaget (*asset erosion*). (Dierickx & Cool, 1989, s. 1508-1509)

Ej substituerbar (*Substitutability*) – Den sista grundstenen i VRIS- modellen behandlar substituerbarhet. För att resursen skall fungera som en källa till en hållbar konkurrensfördel får det inte finnas några likvärdiga strategiska substitut som kan bidra till att konkurrenter

kan implementera liknande strategier. Resurserna som är värdefulla, sällsynta och oimiterbara kan inte bidra till unika strategier om deras funktion kan ersättas med en annan resurs. En inspirerande säljchef är ofta värdefull, sällsynt och svårimiterbar men kan dennes funktion (öka försäljningen) ersättas med andra resurser, exempelvis genom ett incitamentssystem, så kommer säljchefen inte att bidra till en hållbar konkurrensfördel då strategin kan kopieras. (Barney, 1991, s. 111-112)

Ovan har det presenterats hur ett företags resurser identifieras samt vilka resurser som utgör en grund för ett företags konkurrensfördel. För att undersöka hur ett företags arbete med CSR kan utgöra en hållbar konkurrensfördel ur ett resursbaserat perspektiv, kommer det därför nedan att presenteras teori och forskning kring begreppet CSR.

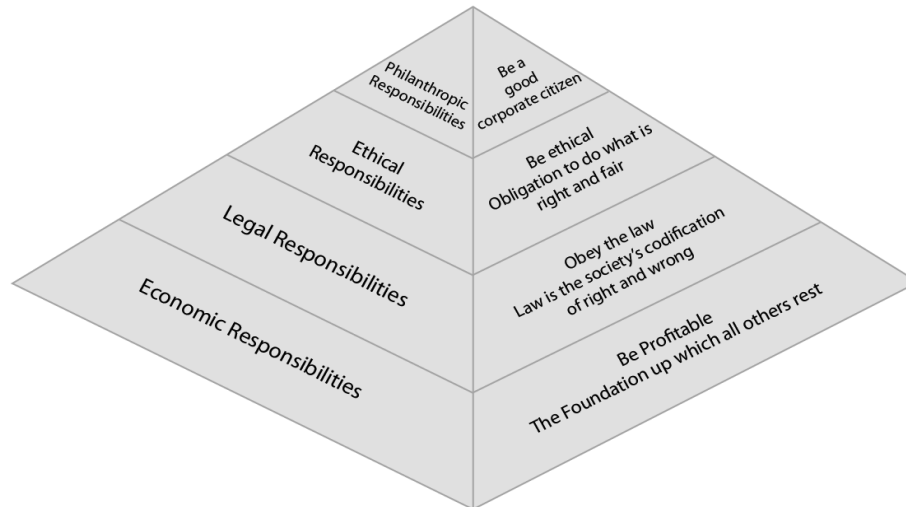
3.3 Corporate Social Responsibility (CSR)

Begreppet Corporate Social Responsibility (CSR) har blivit allt mer populärt under de senaste decennierna för att idag vara ett komplext och välanvänt uttryck inom dagens affärsliv (Cochran, 2007, s. 449). Begreppet har många olika definitioner och åsikterna om hur detta uttryck påverkar företag har varit delade. Vissa forskare menar att det är precis denna oklarhet kring begreppet som utgör CSR:s enskilt praktiskt största styrka. (Dunne, 2007, s. 373) För att reda ut vad begreppet innebär och för att kunna skapa en meningsfull diskussion kring uppsatsens frågeställningar, kommer det nedan presenteras utvald teori kring CSR.

3.3.1 Carroll lägger grunden

Enligt Carroll (1991) är Corporate Social Responsibility det ansvar som ett företag tar gentemot dagens samhälle. I denna uppsats används Carrolls grundläggande definition av begreppet som sedan 1991 förklaras av en pyramid uppdelad i fyra olika stora områden (för illustration, se figur 2 nedan). De fyra olika områdena symboliserar fyra typer av företags ansvarstagande gentemot samhället och delas in i ekonomiskt, legalt, etiskt och filantropiskt ansvar. (Carroll, 1991, s. 42)

Det ekonomiska samt det legala ansvarstagandet anses vara traditionsenligt och icke valbart för företag. Ett företag skall uppfylla dessa två kriterier för att kunna överleva en längre tid eftersom ett företag måste vara lönsamt och följa de regler som gäller för ett långsiktigt företagande. (Carroll, 1991, s. 40) Det som många andra forskare idag klassificeras som CSR, är det som Carroll beskriver som det etiska och det filantropiska ansvarstagandet. Det är dessa ansvarstaganden som ett företag frivilligt åtar sig. (Carroll, 1991, s. 44-47) Nedan följer en tydligare förklaring av de fyra olika områdena i Carrolls pyramid.



Figur 2 Carrolls pyramid

Källa: Carroll, 1991, s. 42

Den grundläggande komponenten i modellen är det ekonomiska ansvarstagandet. Denna komponent måste alla företag, enligt Carroll, åta sig för att bedriva sin verksamhet och är således icke valbar. Detta ansvarstagande berör alla intressenter i ett företag, det vill säga ansvar mot ägare, kunder, leverantörer och medarbetare och kan exempelvis gälla acceptabel prissättning, rättvisa löner och planerlig utdelning till aktieägare. Detta innefattar även indirekta intressenter såsom framtida generationer och familj till anställda vilka även de påverkas av hur ett företags verksamhet fortlöper. (Carroll, 1991, s. 41)

Den andra komponenten i Carrolls pyramid, som även den är icke valbar, är det legala ansvarstagandet. Företag har som en juridisk person åtagit sig att följa de lagar och regler som finns, i likhet med en privatperson i samhället som måste följa de lagar som finns. Detta gäller exempelvis korrekt utformning av avtal samt redovisningsplikt. (Carroll, 1991, s. 41)

Den tredje komponenten är det som kallas etiskt ansvarstagande och kan ibland ses som en utveckling av det legala ansvarstagandet. Normer byggs över tid upp av samhället, vilka samhället förväntar sig att företag lever upp till. Skillnaden från det legala ansvarstagandet är att om dessa etiska normer och förväntningar inte åtföljs, kommer inga rättsliga följder att vidtas. Denna komponent är enligt Carroll valbar. Etiska normer och förväntningar om vad som är rätt och fel kan gälla medborgerliga rättigheter, arbetsförhållanden för anställda samt miljöfrågor. Ett företag måste alltså inte efterleva dessa normer, utan det är upp till varje specifikt företag att avgöra om de skall agera etiskt korrekt eller inte. (Carroll, 1991, s. 41)

Den sista komponenten i Carrolls modell är det filantropiska ansvarstagandet. Vid ett filantropiskt ansvarstagande tar ett företag ytterligare ett steg än vid det etiska ansvarstagandet. Att anta ett filantropiskt ansvar menas att agera av egen fri vilja för ett bättre samhälle genom exempelvis ett engagemang i bidragsorganisationer och välgörenhetsändamål, vilket alltså inte samhället kräver. Ett företag som aktivt arbetar med denna komponent sägs enligt Carroll vara en god samhällsmedborgare. (Carroll, 1991, s. 42) Det är även denna sista komponent det, i dagens CSR- debatter, diskuteras mest frekvent kring.

För att avgöra hur CSR kan sammanlänkas med ett företags konkurrensfördel, kommer det fortsättningsvis att presenteras nyare teorier kring detta samband.

3.4 CSR som konkurrensfördel

Nya teoretiska inslag kring Corporate Social Responsibility som begrepp och strategi, har utvecklats i stor omfattning under 2000- talet. Nyare rön om vad begreppet CSR egentligen innebär och används till, kan förklaras av den amerikanska konsulten Tom McManus: *“First, /.../ CSR is more than a set of ideas and processes; it is a metaphor for a different approach to business. Second, CSR is a management innovation like strategic planning itself.”* (McManus, 2008, s. 1066). McManus menar vidare att företags strategier och CSR som koncept har utvecklats parallellt över tiden (McManus, 2008, s. 1082). Forskning visar även att CSR:s snabba framväxt beror på införandet av statliga regleringar och företags ökade exponering för kritik vilket har lett till ett ökat krav på moralisk skyldighet och hållbarhet. Konsumenters tilltagande intresse för sociala frågor har även varit en grundläggande orsak till framväxten vilket har medfört ett större behov hos företag att förbättra sin hållbarhet i sin verksamhet till syfte att förbättra sitt företagsrykte. (Porter & Kramer, 2006, s. 78-82) (Porter & Kramer, 2006, s. 91)

De mer moderna definitionerna av CSR är onekligen förändrade och begreppet kopplas alltmer till ekonomiska variabler och strategisk filantropisk verksamhet, detta för att öka avkastningen för ett företags intressenter (Cochran, 2007, s. 450). Porter & Kramer menar att CSR inte längre endast bör uppfattas som kostnadsdrivare, CSR kan istället användas som en konkurrensfördel vid rätt utformande av en CSR- strategi vilket skapar fördelar (Porter & Kramer, 2002, s. 4). En ny konkurrensfördel grundar sig alltså idag på bland annat socialt ansvarstagande (Porter & Kramer, 2006, s. 91). Även Cochran beskriver i sin artikel i journalen *Business Horizons* att *“Perhaps the most intellectual breakthrough regarding modern conceptions of CSR is that socially responsible activities can, and should, be used to enhance the bottom line”* och menar att ett företag som lyckas att följa en strategi som innebär ett värdeskapande samtidigt som de tar ett filantropiskt ansvar, kan leda till högre avkastning för ett företags intressenter än om de inte hade tagit detta specifika ansvar (Cochran, 2007, s. 453).

Det handlar dock inte enbart om att ta ett allmänt samhällsansvar, det måste dessutom ske inom de områden där ett företags kärnkompetens vilar (Porter & Kramer, 2002, s. 10). Om ett företag inte har en konkurrensfördel inom ett specifikt filantropiskt område, är det troligt att den investering som ett företag gör inom detta område inte kommer påverka företaget i ett längre tidsperspektiv (Cochran, 2007, s. 450). Porter & Kramer hävdar istället att företag bör söka filantropiska områden att investera i som även gynnar företaget, och inte enbart samhället (Porter & Kramer, 2002, s. 7). Dessa områden ska grundas i ömsesidiga beroenden som finns mellan ett samhälle och ett företag och bör därefter integreras i företagets strategi i form av exempelvis agendor och relevant rapportering. Porter & Kramer menar även att trenden pressar företag att tänka på CSR på ett generiskt sätt istället för att anpassa CSR efter hur ett företags specifika strategi är uppbyggd samt efter den lokala omgivningens utformning. (Porter & Kramer, 2006, s. 78-82)

Det mest strategiska CSR- arbetet, menar Porter & Kramer vidare, är då ett företag lägger till en samhällsdimension i deras positionering. När ett företag lyckas skapa en unik positionering som ger kunderna ett större värde än vad någon annan konkurrent kan erbjuda dem, och denna positionering har fått ett inslag av samhällsdimension, då är deras strategiska CSR- arbete som mest värdefullt. Ett företag måste dessutom ta detta arbete ett steg längre än bara till strategin. Det räcker inte med att ha goda intentioner eller ett starkt ledarskap, arbetet måste även integreras i hela organisationen, i allt från kontroll- och belöningsystem till rekrytering och marknadsföring. (Porter & Kramer, 2002, s. 14) Om företag därmed analyserar och söker efter möjligheter med ett socialt ansvarstagande, kan CSR användas för att driva innovation och bli en källa till konkurrensfördel. (McManus, 2008, s. 1077)

Porter & Kramer (2006) understryker vikten av att strategiskt arbeta med CSR. De menar att desto mer sammanlänkat ett företags sociala ansvar är med företagets verksamhet, desto mer gynnas samhället. CSR kan alltså öka deras konkurrenskraft och kan skapa en långsiktig konkurrensfördel. (Porter & Kramer, 2006, s. 89) Detta styrks även i D'Intino et. als studie från 2008. Artikeln vidareutvecklar påståendet och påvisar att ett företags förmåga att effektivt hantera samhällsintressen och deras miljöpåverkan tillsammans med relationerna med personal och andra intressenter, kan skapa både materiella och immateriella resurser. Detta kan förse ett företag med en konkurrensfördel. Skapandet av dessa, för det enskilda företaget, värdefulla resurser leder i sin tur till högre prestationsnivåer inom företaget. (D'Intino et al., 2008, s. 26) Även Miles & Snow (1984) förespråkade tidigt att ett företag som ska prestera väl, behöver ha en så kallad "*tight fit*" mellan ett företags externa och interna miljö gällande dess strategi, struktur och hur företaget leds. Att ha en *tight fit* mellan ett företags strategi, struktur och ledning menas att ett företags alla interna och externa aktiviteter drivs i syfte att nå ett gemensamt mål och ska således vara tätt sammanflätade med varandra. Att sträva efter en "*perfect fit*", det vill

säga en perfekt sammanflätning mellan dessa faktorer, är komplicerat eftersom omgivningen ständigt förändras. Enligt Miles & Snow är ett företags prestation direkt relaterat till ett företags förmåga att knyta samman dessa faktorer. (Miles & Snow, 1984, s. 14-15)

Taghian (2008) utvecklar CSR:s betydelse för skapandet av ett företags resurser. Han menar att CSR är en immateriell dynamisk resurs och "*When adopted as a business strategy, CSR, potentially, provides a framework for the selection and adoption of other tangible and intangible organisational resources (RBV).*" CSR som strategi är en grund till förbättrat organisatoriskt lärande som förbättrar förutsättningarna för utveckling av andra strategiska tillgångar inom ett företag. Enligt det resursbaserade perspektivet kan CSR därför ses som kärnan i utvecklandet av en immateriell dynamisk resurs. (Taghian, 2008, s. 2-3)

När det gäller CSR i en konkurrensintensiv omgivning kan arbetet med CSR påverkas av andra företag som agerar i samma geografiska område även om det inte är inom samma bransch. Ett positivt rykte från arbete med CSR kan ses som en sorts försäkring för ett företag om någon oförutsedd händelse skulle inträffa. Genom att företag inom olika branscher pressar varandra att prestera bättre i jämförelse med varandra, förbättras ständigt organisationers utveckling och kan bli självförstärkande. Vidare menar Weick & Quinn (1999) att "*.../organizational change is incremental and continuous/...*" (Weick & Quinn, 1999, s. 362). Arbetet med CSR kan därför, vid optimala förutsättningar, ses som ett kretslopp. (Bertels & Pelozo, 2008, s. 61-65)

CSR har i och ovanstående teoretiska underlag sammanlänkats med ett företags konkurrensfördel. För att kunna svara på uppsatsens syfte, hur ett framgångsrikt företag kan agera långsiktigt i sitt CSR- arbete, krävs det en grundläggande teoretisk förståelse för legitimitet och vad legitimitet betyder för ett företags långsiktigt hållbara konkurrensfördel.

3.5 Definition av legitimitetsteorin

Ett företag har ett antal aktörer i sin omgivning som de är beroende av för att kunna nå ekonomisk framgång och behöver följaktligen ha en god relation med sin omgivning för att vinna deras förtroende. Legitimitet skapas när ett företag och dess omgivnings uppfattningar stämmer överens. (Deegan, 2002, s. 292) Legitimitet påverkas inte endast av hur omgivningen reagerar gentemot ett företag utan även hur väl de förstår företaget. Omgivningen uppfattar ett legitimt företag som mer meningsfullt, förutsägbart och förtroendeingivande. (Suchman, 1995, s. 575)

Suchman menar även att en stor del av legitimiteten kan identifieras i ett företags kommunikation till dess intressenter, där legitimitet förbättrar stabiliteten och

begripligheten för ett företags verksamhet. Eftersom sannolikheten ökar att andra företag, exempelvis leverantörer, tillhandahåller resurser till ett företag som arbetar önskvärt och korrekt kan legitimitet leda till hållbarhet. (Suchman, 1995, s. 575) Begreppet legitimitet är svårdefinierat och det finns således många olika tolkningar kring begreppet (Karlsson, 1991). Efter att ha läst ett flertal artiklar om begreppet legitimitet, valde vi slutligen en specifik definition som var träffsäker och tydlig givet uppsatsens syfte. I denna uppsats har det därmed valts att utgå från Wongs (2010) legitimitetsdefinition. Enligt Wong hänvisar legitimitetsteorin till att företag är bundna av så kallade sociala avtal i vilka företagen är överens om att genomföra olika socialt önskade åtgärder, för att i utbyte erhålla ett godkännande av företagets mål och mission av samhället – detta garanterar i slutändan företagets fortsatta existens (Wong, 2010, s. 286). Ett företag måste alltså vara legitimt för att fortsätta existera genom en värdeskapande strategi. Med att vara legitim tolkas det, utifrån ovanstående definition, som att allmänheten måste förstå vilka sociala åtaganden som ett företag har åtagit sig och att allmänheten även förstår att detta företag efterlever dessa åtaganden.

Legitimitet kan fortsättningsvis ses som en resurs vilken ett företag är beroende av för att överleva. Ett företag kan dock påverka och manipulera denna resurs. Om ett företags ledning upptäcker att en specifik resurs är avgörande för dess företag, kommer denna ledning enligt den resursbaserade teorin att vidta åtgärder så att det finns ett kontinuerligt tillflöde av dessa specifika resurser, så även för legitimitet. (Deegan, 2002, s. 293) Det finns fyra strategier ett företag kan anta för att bibehålla legitimitet. Ett företag kan arbeta efter att:

1. Utbilda och informera den relevanta omgivningen om förändringar i ett företags strategi och dess aktiviteter.
2. Förändra omgivningens uppfattning samtidigt som företaget har kvar samma strategi och aktiviteter.
3. Manipulera omgivningens uppfattning genom att avleda uppmärksamhet från en aktivitet till en annan.
4. Förändra externa förväntningar på ett företags strategi.
(Deegan, 2002, s. 297)

Deegan menar att företag kan göra sina aktiviteter mer legitima bland annat genom att i sin kommunikation med intressenter bli identifierade med symboler och värden som har en stark legitimitetsbas. Speciella händelser hos ett företag eller i dess bransch kan även påverka ett företags rykte och legitimitet. En anledning till att ett företag inte anses vara legitimt kan vara att samhällets uppfattningar och förväntningar har förändrats. (Deegan, 2002, s. 296) Legitimitet kan även skapas genom att kommunicera företagets budskap på olika plan. Ett starkt marknadsfört budskap till externa intressenter kan få en starkare inverkan på de anställda vid jämförelse om budskapet skulle meddelats endast internt. Ett

externt kommunicerat budskap kan användas för att leva upp till en proaktiv företagsprofil. Hagen (2008) menar att “/.../ *communicating CSR initiatives externally, /.../, not only sells products and creates legitimacy – potentially it could also work as a driver for organizational change.*” (Hagen, 2008, s. 132).

3.6 En kort teoretisk sammanfattning

I teorin förklarades uppsatsens nyckelord CSR bland annat genom Carrolls definition och modell. CSR är det ansvar som ett företag tar gentemot samhället. Carrolls pyramidmodell delas in i ekonomiskt, legalt, etiskt och filantropiskt ansvar, vilka symboliserar olika typer av ansvarstagande gentemot samhället. Även Porters branschanalysverktyg *Five forces model* beskrivs och kommer att användas för att bedöma branschens konkurrens. Modellen är uppbyggd kring fem konkurrenskrafter som kan hota branschens långsiktiga vinstmöjligheter. Ett företags möjligheter finns således i hur det väljer att bemöta dessa krafter. Vidare i teorin definierades resurser som en benämning på tillgångar inom företaget. Det finns få enskilda resurser som ensamt genererar värde och behöver istället samarbeta med andra resurser för att skapa värde. Det resursbaserade perspektivet valdes för att utveckla vad ett värdeskapande arbete inom ett företag innefattar. Resurser utgör i detta perspektiv grunden till ett företags konkurrensfördel. En konkurrensfördel leder till ett högre kundvärde eller bättre prestation än konkurrenter inom samma bransch. Om en konkurrensfördel skall kunna definieras som en hållbar konkurrensfördel skall den inte kunna dupliceras av konkurrenter. Det är nyckelresurserna i företaget som är de tillgångar som är särskiljande hos ett företag. Det resursbaserade perspektivet angrips senare med Barneys VRIS- modell. De fyra kriterier som en resurs måste uppfylla enligt VRIS för att bidra till ett företags hållbara konkurrensfördel är värdefull, sällsynt, ej imiterbar och oersättlig. Då legitimitet ansågs viktig för att CSR- orienterade företag skall ha en hållbar konkurrensfördel, definieras vidare detta svåra begrepp. Legitimitet definierades som att allmänheten måste förstå vilka sociala åtaganden som ett företag har åtagit sig och att allmänheten även förstår att detta företag lever upp till dessa åtaganden. Legitimitet kan fortsättningsvis ses som en resurs vilken ett företag är beroende av för att överleva.

4. Empiri

I detta kapital presenteras det valda fallföretaget och dess bransch grundligt. Senare i kapitlet presenteras ett sammanställt empiriskt resultat som erhållits genom muntliga intervjuer.

4.1 The Body Shop

The Body Shop är ett företag som säljer ett brett sortiment av kosmetika samt hud- och hårvårdsprodukter, där samtliga produkter baseras på naturliga ingredienser (The Body Shop 1, 2011-04-28). The Body Shop är ett internationellt företag som är verksamt i 60 olika länder genom fler än 2500 butiker (The Body Shop 2, 2011-05-06). Företaget grundades i Brighton år 1976 då den första butiken öppnades. År 1978 öppnades den första utländska franchisebutiken och efter år 1982 ökade företagets tillväxt markant med i genomsnitt två nyöppnade butiker per månad. År 1985 blev The Body Shop ett publikt bolag och inledde ett nära samarbete med *Greenpeace*, där företagets första samhällskampanj, ”*Save the whale*”, startades i Storbritannien. (The Body Shop 3, 2011-04-28) I Sverige finns idag 66 stycken butiker varav den första butiken på den svenska marknaden öppnades år 1979 (The Body Shop 1, 2011-04-28).

Grundaren av The Body Shop, Anita Roddick, var känd för sin passion för rättvisa och även efter hennes bortgång är detta något som företaget har fortsatt att arbeta med. Roddick hade en stark tro om att företag har makt att göra gott. Därifrån kommer The Body Shops verksamhetsidé: ”*To dedicate our business to the pursuit of social and environmental change*”. Roddick anses ha varit en banbrytare och inspiratör inom CSR även för många andra företag. (The Body Shop 4, 2011-04-28) Roddick beskrev år 2007 hur företaget byggt upp en stark relation med lojala kunder och medarbetare tack vare företagets grundvärderingar som bland annat baseras på mänskliga rättigheter. I början av företagets historia beskrevs företaget inte utgöra någon direkt konkurrent för de andra företagen inom kosmetikabranschen men The Body Shop utgjorde en ny typ av hot – ett moraliskt hot. I en intervju med Roddick kommenterar hon svårigheten i att fortsätta bygga upp ett moraliskt nätverk med ett företag som växer, i det skedet hade företaget nära 2000 butiker över stora delar av världen. (Wagner, 2007, s. 64)

The Body Shop blev år 2006 uppköpta av det franska kosmetikaföretaget L'Oréal. Båda företagen beskriver uppköpet som ett partnerskap. Uppköpet har bemötts med skarp kritik eftersom L'Oréal bland annat ägs av företaget Nestlé vilka har uppmärksammats för sitt undermåliga samhällsansvar. Många kritiker anser att samarbetet med L'Oréal kan skada The Body Shops legitimitet (BBC News UK 1, 2011-05-13).

The Body Shop har varit ett framgångsrikt företag under många år och har tilldelats en mängd utmärkelser. Bland de senare kan nämnas “*The Green Retailer of the Year 2009*” och “*The British Business Awards 2008 & 2009 for Corporate Social Responsibility*” (The Body Shop 5, 2011-05-06). Varumärket The Body Shop har dessutom blivit utnämnt till det andra mest betrodda varumärket i England (år 1999) (FranchiseOpportunities.com, 2011-05-01) och det svenska dotterbolaget har genererat positiva resultat de senaste tre åren samt haft en god vinstmarginal (allabolag.se, 2011-05-04).

Företagets val av leverantörer sker genom ett uppbyggt fairtradeprogram, *Community fair trade*, som startades för drygt 20 år sedan. I dagsläget arbetar företaget med cirka 30 stycken leverantörer i över 20 länder, vilket resulterar i att uppskattningsvis 25 000 människor arbetar under företagets arbetsvillkor. (The Body Shop 6, 2011-04-28) Enligt forskarna Ting et al. (2010) är The Body Shops leverantörer nöjda med den strategiska alliansen med företaget då leverantörerna även har fått en vinsttillväxt. Relationen mellan dem är baserad på öppenhet, delad risk och ömsesidigt förtroende vilket genererar en strategisk fördel. (Ting et al., 2010, s. 1459)

Ur företagets tro på att använda sin vinst till ett gott ändamål, skapades år 1990 *The Body Shop Foundation* och företaget skänker årligen en donation på 650 000 pund till denna fond. Fonden arbetar med projekt och grupper som verkar för sociala- och omgivningsförändringar samt för djurs och människors rättigheter, vilken drivs av entreprenörer. (The Body Shop 7, 2011-04-28) The Body Shop har under våren 2011 drivit en global kampanj mot trafficking av barn och unga. Kampanjen innefattar en namninsamling samt försäljning av en biståndsprodukt i företagets butiker världen över, där vinsten för dessa sålda produkter oavkortat går till ECPAT¹ och andra organisationer som arbetar mot trafficking. (The Body Shop 8, 2011-04-28)

4.1.1 The Body Shops Värderingar

The Body Shop arbetar utifrån fem kärnvärden som utformades under Roddicks tid som företagsledare. Dessa kärnvärden är fortfarande aktuella och utgör en central ståndpunkt för företaget än idag. Kärnvärdena utgörs av att stödja *Community fair trade*, försvara de mänskliga rättigheterna, motverka djurtester, stärka självkänslan och att verka för att värna om planeten jorden. The Body Shop beskriver på sin hemsida att “*We believe there is only one way to beautiful, nature’s way*” och vidare att “*We don’t do it this way because it’s fashionable. We do it because, to us, it’s the only way.*” Företaget fokuserar på det naturliga och inre välbefinnandet vilket kopplar an till självkänslan som utgör ett av deras

¹ECPAT (*End Child Prostitution, Child Pornography, and Trafficking of Children for Sexual Purposes*), är en ideell organisation som arbetar för barns rätt att inte utnyttjas i sexhandel. För att bekämpa handeln finns ECPAT-organisationer i alla världsdelar. ECPAT.se, hämtad 2011-05-14.

kärnvärden. Ett av företagets åtagande är att använda naturliga material och ingredienser samt att använda dessa förnuftigt. Företaget var dessutom ett av de första företagen inom kosmetikabranschen att ta ställning mot djurtester. Enligt The Body Shop är personalen företagets hjärta och företaget eftersträvar att behandla alla människor öppet, lika och att respektera deras integritet. Kärnvärdena att agera för de mänskliga rättigheterna och att stödja en rättvis handel ligger till grund för detta uttalande. (The Body Shop 9, 2011-04-28)

4.2 Kosmetikabranschen i Sverige

Konkurrensen inom kosmetikabranschen har förklarats som intensiv. Den hårda konkurrensen kan förklaras av att de flesta internationella aktörerna har etablerat sig på den svenska marknaden samtidigt som det finns ett flertal lokala företag med liknande produktutbud. Aktörer inom den globala kosmetikabranschen klassificerar Sverige som en tillväxtmarknad, då de andra nordiska länderna har en högre omsättning per invånare av kosmetika. (Almroth, 2006-11-12) Detta bekräftas även av Konsumentföreningens statistik av den svenska kosmetikabranschen, vilken visar att omsättningen av hudvårdsprodukter i Sverige har ökat med cirka 75 % mellan åren 1997 och 2004. (konsumentföreningestockholm.se, 2006)

Det förklaras vidare att den svenska kosmetikabranschen är unik då den är kraftigt dominerad av ett flertal stora aktörer (Almroth, 2006-11-12). Dessa aktörer utgörs exempelvis av klassiska matvarukedjor såsom ICA och Coop, vilka båda säljer produkter under egna varumärken men även agerar som återförsäljare åt stora varumärkeskonglomerat som Unilever (som bland annat distribuerar varumärkena Dove och Sunsilk) och Procter & Gamble (som bland annat distribuerar varumärkena Gillette, Always, Max Factor och Mexx). Andra stora aktörer som verkar inom kosmetikabranschen är Kicks, H&M och Åhléns som även dessa fungerar som återförsäljare av egna och andra aktörers varumärken. Dessutom kan det vara värt att notera att det är vanligt förekommande för kosmetikabranschen att de verksamma företagen inom denna bransch har höga marknadsföringskostnader. (PG.com, 2011-05-25) (Unilever.se, 2011-05-25)

4.3 Röster om The Body Shop och dess bransch

Nedan följer en sammanställning av de intervjuer som utfördes. Intervjuerna berörde främst kosmetikabranschens förändring, The Body Shops strategiska arbete och dess utveckling i samspel med branschen.

4.3.1 Kosmetikabranschens utveckling

För att besvara uppsatsens frågeställning om hur branschen påverkar ett CSR-orienterat företag, har empiri kring branschens förändring samlats in. En butiksanställd anser att allt fler konkurrenter har börjat hämta inspiration från naturen. Samtliga intervjuade på The Body Shop är överens om att det har skett en förändring i kundernas köpbeteende och att

allt fler kunder efterfrågar naturliga och eller ekologiska produkter. Regionschefen för södra och västra Sverige menar också att kunderna i större utsträckning har börjat förstå vilken makt de har att påverka företag att agera, och uttrycker förändringarna som *“Det är mer och mer kunderna som styr utbudet och inte bara agerar som konsumenter. Det är en väldigt stor skillnad som alla måste ta hänsyn till.”*. Enligt The Body Shops PR- ansvarige har därmed allt fler av The Body Shops konkurrenter fått ett ökat miljötänk och en allt mer “reko” leverantörskedja som hon uttrycker det. The Body Shops regionschef för södra och västra Sverige bekräftar att allt fler varumärken som till exempel Dove, har ändrat riktning från modellkroppsidealet och talar istället till kundernas självaktning. Därmed har de närmat sig The Body Shops kärnvärde, att stärka självkänslan.

Per Grankvist, författare och redaktör för csripraktiken.se, menar att finns en ökad medvetenhet hos konsumenterna och anser att kunderna i allt större utsträckning efterfrågar naturliga produkter. Här menar Grankvist att The Body Shop har haft en betydelsefull roll. Han uttrycker vidare att *”The Body Shop har ju varit en föregångare och som har hjälpt många att få upp ögonen för i sin tur kunna ställa krav på sina leverantörer.”*. The Body Shop har tvingat andra konkurrenter att därigenom också agera. Grankvist menar att det är viktigt att ett företag identifierar de problemområden som företaget är bäst utrustat till att lösa och som det samtidigt kan generera konkurrensfördel av. Grankvist menar att The Body Shop har bra utvalda värderingar och har gjort ett fördelaktigt arbete mot dessa i företagets historia. Grankvist menar dock att det nu finns ett flertal relativt nyetablerade konkurrenter som har inspirerats av The Body Shop men även tagit *“hållbarhetstänket”* till nya nivåer runt om i världen. Här skiljer Grankvists åsikt från vad de anställda på The Body Shop svarar, många av de anställda anser fortfarande att The Body Shop ligger i framkant vad gäller företagets CSR- arbete.

The Body Shops PR- ansvarige upplever inte att företaget har utsatts för en prispress i branschen. Däremot menar den ansvarige att företaget spår att detta kommer ske och hänvisar till att företaget i många andra länder har behövt rabattera sina produkter för att kunna konkurrera med de marknadsmässiga priserna. Den ansvarige menar även att The Body Shop har på grund av sina hårda krav på sina ingredienser ett högre prisläge. Den PR- ansvarige belyser även svårigheter som kan uppkomma, *“ Med fler konkurrenter med samma typ av produkter blir det svårt att hålla värderingslinjen gentemot leverantörerna, det vill säga att betala ett bra pris och bidra till infrastruktur, utbildning.”*. Den ansvarige berättar även att The Body Shop upplever att utbudet av ekologiska produkter har ökat, i samband med ökad efterfrågan. The Body Shop försöker teckna långsiktiga samarbeten på cirka 15-20 år med leverantörer och idag har företaget ett omfattande leverantörsnätverk. The Body Shops PR- ansvarige poängterar dock att det har hänt att man har släppt leverantörer för att de ej agerat etiskt eller enligt The Body Shops värderingar och riktlinjer.

Den ansvarige är noga med att poängtera att The Body Shop inte låser sina leverantörer till sig utan de får även sälja till andra aktörer.

Detta var respondenternas syn på den förändrade kosmetikabranschen. En frågeställning lämnas nu för en annan, då uppsatsen även ämnar utreda hur en CSR- strategi är utformad i ett företag som har integrerat CSR i sin verksamhet under en längre tid. Nedan följer empiri kring denna fråga på The Body Shop.

4.3.2 The Body Shops interna strategiarbete och dess komponenter

The Body Shop erbjuder sina kunder ett brett sortiment av miljövänliga kosmetikaprodukter som inte har testats på djur. **Produktutbudet** ser något annorlunda ut mellan olika länder men i Sverige är det servicekontoret i Stockholm som bestämmer vilka produkter som butikerna har att välja mellan till försäljning. Butikscheferna kan inte köpa in externa produkter utan måste välja i den interna produktkatalogen. En butiksanställd säger att hon helt utgår ifrån att företaget tar fram rätt produkter till produktkatalogen, vilket gör att hon aldrig anser sig behöva välja mellan etiska eller oetiska produkter. Den anställda menar vidare att vid val mellan två likartade produkter så väljer hon den som hon vet är mer miljövänlig. Produktutvecklingen utvecklas ständigt och flera anställda upplever att produktomsättningen har varit högre under senare år. En butikschef nämner även att fokus har glidit mer mot en lönsamhet i produkterna och hävdar att en produkt tas bort snabbare ur produktkatalogen under senare år om den inte genererar tillräckligt god lönsamhet. Produkter kan även lyftas ur sortimentet om det uppdagas att de inte längre uppfyller The Body Shops produktkrav och detta oavsett om produkten är väl efterfrågad eller inte. Grankvist understryker att företagets produkter är deras främsta resurs, då framgång *“/.../bygger ju på att de har bra produkter, du kan vara hur snäll som helst men har du inga bra produkter så kommer du ändå inte tjäna någonting.”*. Ett företag måste enligt Grankvist tjäna pengar för att skapa lönsamhet.

Produktkraven är liksom mycket annat kopplade till The Body Shops **värderingsarbete**. Företagets PR- ansvarige anser även att företagets värderingar är en viktig resurs för The Body Shop. Denne tillägger dock att värderingarna inte blir tillräckligt kommunicerade till omgivningen. Värderingsarbetet genomsyrar, enligt regionschefen för västra och södra Sverige, allt som företaget gör. En butikschef menar att det är företagets värderingar som skiljer företaget från sina konkurrenter. Butikschefen menar vidare att *“Det är våra värderingar som styr oss och företaget.”* Även en annan butikschef poängterar värderingarna när hon svarar på frågan om de aktivt arbetar med The Body Shops värderingar i butiken; *“/.../allting måste genomsyras av dessa [värderingarna] för att uppnå en trovärdighet.”* När vi ställer frågan om vilka företagets värderingar är kan de flesta anställda namnge samtliga. Grankvist tillägger att värderingarna *“/.../är inte värda ett skit/.../”* om ett företag inte efterlever dem. Han fortsätter med att yttra att *“Alla bolag har värderingar vare sig de vill eller inte, men sen handlar det om vilka man har och hur man*

efterlever dem och hur dem sedan praktiskt bidrar. Det är otroligt viktigt att man kommer ihåg att det måste vara kopplat till att man faktiskt gör någonting, förbättrar och att man jobbar mot uppsatta mål.”.

Enligt en butikschef bedrivs dessutom löpande kampanjer där initiativen kommer från olika nivåer i organisationen. En eller ett par globala kampanjer bedrivs normalt varje år där servicekontoret får direktiv om hur detta skall te sig och för det sedan vidare ut i butikerna. The Body Shop i Sverige är även berättigade till att ingå större samarbeten och startar ständigt nya kampanjer. På regions- och butiksnivå är man också relativt fri att engagera sig i lokala kampanjer. Butikerna ingår ständigt i nya samarbeten med andra butikskedjor och ideella organisationer. Dessutom får de anställda en betald dag per år att engagera sig i ideellt arbete som ligger i linje med företagets värderingar.

Något företaget har valt att investera i är dess **personalarbete** enligt en butikschef. Personalen är även den tillgång som de flesta av respondenterna nämner som företagets främsta. Butikschefen nämner även att företaget numera är mer “*uthållig*” med personalen, men även med butikerna, och det uppfattas som att ledningen hellre försöker komma till bukt med de problem som uppstår än att avskeda personal och stänga ned butiker. Butikschefen nämner vidare att “*Man har insett att erfarenhet är vår styrka. Vår styrka är vår kunskap. Om man omsätter nya människor [anställda] varje år har man inte den här grunden, utan vi är passionerade och älskar vårt jobb vilket man gör om man stannar så länge.*”. En regionschef tillägger “*Utan vår personal är vi ingenting.*”. En gemensam uppfattning hos de intervjuade inom The Body Shop är att de butiksanställdas arbetsuppgifter främst är att sälja och förmedla företagets värderingar. I de anställdas dagliga arbete ingår enligt flera intervjuade att berätta för kunderna varför produkterna utmärker sig från andra varumärken och att förmedla om företagets bidrag till samhället. Personalen används enligt en regionschef som företagets främsta kommunikationskanal mot omgivningen. Den andra regionschefen tillägger att personalen är den viktigaste tillgången för att “*/.../det är de som möter kunden och det är de som är vårt ansikte utåt och det är där vi kan göra en skillnad och sticka ut ifrån alla andra skönhetsmärken.*”. Det ligger i butikschefernas uppgift att rekrytera och anställa ny personal i sina butiker. Profilen hos de personer som söks är att de skall vara duktiga på att sälja men samtidigt brinna för de värderingar som The Body Shop står för. Personen skall vara socialt kompetent och kunna ta hand om kunder, att vara sminkintresserad är ofta ett extra plus. Flera av de intervjuade respondenterna, oavsett nivå i företaget, uppgav att The Body Shops värderingar var en av anledningarna till att man sökte sig till företaget. Utbildning om nya produkter och kampanjer sker i form av informationsmaterial men även i form av utbildningsträffar.

Journalisten Camilla Wagner tar fasta på hur viktigt det är för personalen att visa medvetenhet och att vara proaktiva, vilket enligt henne är The Body Shops främsta resurs. Wagner menar att *“/.../det är väl att man både visar på en egen medvetenhet och att man också undervisar konsumenten i fördelen i att göra medvetna val; Inget annat varumärke, gör så, just med medvetenheten.”*. Medvetenheten bland de anställda på The Body Shop gällande CSR anser en butikschef vara hög och menar vidare att företaget fortfarande ligger i framkant när det gäller att ta samhällsansvar. Butikschefen menar vidare att *“Här i Sverige är det inte så jättemånga som arbetar som vi men det finns ju.”*. En butiksanställd menar att företaget har genomgått en stor förändring gällande personalen de senaste fyra åren. Denne menar att *“Det har gått mycket bättre för dem [företaget] och de har börjat mycket mer med att investera i personalen än vad de gjorde innan. Nu får vi ju belöningar om vi klarar vissa mål och just det att de fokuserar mycket mer på personalen.”*.

The Body Shop använder olika typer av **incitamentssystem**, bland annat målstyrning där olika mål för butikerna utformas tillsammans med servicekontoret och som sätts i förhållande till den enskilda butikens tidigare omsättning och potential. Dessa mål tar sig oftast form i hårda värden såsom antalet sålda artiklar eller totalomsättning. Säljtävlingar butiker emellan förekommer också och uppmuntras av regionscheferna. Regionschefen för västra och södra Sverige menar att det alltid har funnits tydliga mål inom företaget men att tävlingsfaktorn har ökat marginellt under de senaste åren. En butikschef nämner att utvecklingssamtal hålls med de anställda minst två gånger per år där de bland annat går igenom individuella mål. För att motivera de anställda till att uppfylla de uppsatta målen använder sig The Body Shop av olika incitamentssystem. Butiken i Lund får en ersättning som alla de anställda i butiken delar på vid uppnådda försäljningsmål. Flera intervjuade personer inom företaget beskriver att personalen blir belönad om de är duktiga på att förmedla företagets värderingar till kunderna, visar ett gediget engagemang och tar egna initiativ. En butiksanställd menar att det *“/.../helt klart är värt att anstränga sig lite extra eftersom att belöningarna ofta är ganska bra.”*.

Ett **kontrollsystem** för The Body Shop att utvärdera arbetet i butikerna är genom så kallade *“mystery shoppers”*. Dessa är anlitade personer som anonymt besöker företagets butiker för att utvärdera hur väl mottagandet och kunskapen i respektive butik är. Det är bland annat genom deras arbete som servicekontoret baserar sin utvärdering på hur väl butiken arbetar med företagets värderingar. Rapportering från dessa *mystery shoppers* ger servicekontoret information om hur företaget arbetar med mjuka värden medan butikerna själva rapporterar hårda värden. Företagets PR- ansvarige säger att *“Rapporteringen mellan butik och huvudkontor innehåller inga mjukvärden utan gäller enbart försäljningssiffror. Om det inte är en kampanj då t ex namninsamlingar rapporteras in veckovis eller “runda upp”-kampanjer då kunder väljer att runda upp priset för att lägga ett bidrag.”*. De två regionscheferna har ansvar för sina geografiska områden inom vilka butikerna rapporterar

direkt till sin regionschef. Butikerna rapporterar dagligen antalet sålda artiklar och försäljningsvolymen via internetbaserade system. Rapporteringen av hur kampanjer har utvecklats och vilka samarbeten som butiken har ingått i sker även den löpande. Dessutom sammanställer butikscheferna en rapport varje månad med försäljning och lagerförändring. En butikschef berättar att rapporteringen av det dagliga arbetet sker veckovis mellan de olika butikerna inom den geografiska regionen.

Empirisammanställningen ovan kommer i samband med följande avsnitt bidra med information om hur ett CSR-orienterat företag kan arbeta i förändring för att generera en hållbar konkurrensfördel. För att sätta företagets interna strategi och dess komponenter i en förändringskontext, kommer det nedan att presenteras sammanställd empiri kring The Body Shops hot, möjligheter och förändringsbenägenhet.

4.3.3 The Body Shops förändringsbenägenhet

Reaktioner kring kosmetikabranschens förändring är generellt sett positiva från respondenterna. Det finns en förändringsbenägenhet hos personalen, som exempelvis kan nämnas genom en butikschefs uttalande, *“Jag trivs bra med alla nyheter och den riktning som företaget har tagit mot miljömedvetenhet och det är spännande att de går mot en ny framtid.”*. Det finns dock meningsskiljaktigheter att poängtera gällande om The Body Shop har anpassat sig efter rådande branschförändring och sina konkurrenter eller ej, samt om hur företaget upplever förändringen. The Body Shops PR-ansvarige menar att det råder ett ökat fokus på miljövänlighet och att konkurrenter har utvecklat *“/.../mer naturliga och ekologiska produkter vilket är The Body Shops nisch. Detta har skapat högre konkurrens inom detta produktsegment.”*. Företagets PR-ansvarige tillägger att *“Inga andra [företag] jobbar med värderingskampanjer som The Body Shop gör, om man bortser ifrån kampanjer kopplade till aktuella katastrofer, då brukar många företag hjälpa till.”*. Den ansvarige tillägger även att det inte finns något företag inom kosmetikabranschen som har imiterat värderingsstyrningen, däremot finns det flera företag som *“/.../mer eller mindre kopierat The Body Shops koncept men detta gäller främst i produktmarknadsföring.”*. En butiksanställd menar dock tvärtom, att det har uppkommit konkurrenter som har anammat en liknande värderingsstyrning och att detta skulle kunna utgöra ett hot mot The Body Shop. En regionschef svarar på frågan om The Body Shop har anpassat sig till konkurrenterna och branschen och svaret löd *“Nej, vi har inte anpassat oss, vi har ett väldigt starkt fokus, så jag tycker inte att vi har anpassat oss till några andra.”*. De externt ämneskunniga respondenterna har andra åsikter. Wagner anser till exempel att allt fler företag marknadsför sig som ett miljövänligt varumärke som inte testar produkter på djur, vilket de tar fasta på i sin marknadsföring.

De största hoten mot The Body Shops verksamhet anser båda regionscheferna är den ökade konkurrensen om kunderna. Samtidigt menar Wagner att de största hoten mot The Body Shop består i risken för att företaget skulle tappa trovärdighet, exempelvis genom en

skandal i leverantörskedjan. En skandal skulle även kunna utgöras av ett agerande av ledningen, anställda eller ägare som bryter mot företagets värderingar. Exempel på detta är om det framkommer att företagsledningen bär äkta pälsjackor eller att leverantörerna använder barnarbetare. Detta skulle kraftigt skada The Body Shops trovärdighet. Trovärdighet anser även de anställda på The Body Shop är viktigt för att företaget ska lyckas, detta eftersom så mycket går förlorat tillsammans med företagets värderingar. En butikschef menar att allt arbete måste genomsyras av värderingarna för att uppnå en trovärdighet.

Enligt Grankvist är det konkurrenternas förbättrade affärsmetoder som är The Body Shops största hot. Denne säger att “*Det största hotet är att det är så många andra som börjar att bli bra på det [CSR- arbetet], det gäller att man går vidare och fortsätter att jobba med det.*”. Grankvist menar vidare att det finns företag inom kosmetikabranschen som befinner sig ännu längre fram i utvecklingen än The Body Shop. Detta beror främst på att nya företag i större utsträckning arbetar för exempelvis bättre produktförpackningar och mer tydligt kommunicerar företagets aktiviteter till omgivningen.

Det finns även möjligheter till förbättringar till följd av den ökade konkurrensen och branschförändringen. Det poängteras av en regionschef att företaget “*.../måste bli ännu tydligare med vad The Body Shop egentligen är och hur bra våra produkter är, [vi] säljer inte bara våra värderingar utan faktiskt produkterna.*”. De flesta företag inom branschen arbetar aktivt med marknadsföring, något som The Body Shop inte gör, enligt företagets PR- ansvarige. Företagets grundtanke är att företagsrepresentanterna skall vara deras ansikte utåt och den publicitet företaget får genom kampanjer och andra PR- relaterade områden, skall vara tillräcklig kommunikation till omgivningen. Detta har dock mött viss kritik i intervjuerna. Enligt företagets PR- ansvarige har The Body Shop inte haft någon marknadsbudget, vilket enligt henne har “*strypt möjligheterna*” att kommunicera med marknaden. En regionschef menar dock samtidigt att företagets marknadsföring har varit mindre än konkurrenternas, och den begränsade marknadsföringen har varit ett medvetet val och fortsätter “*Just nu satsar vi mer än någonsin på just marknadsföring än tidigare.*”. Regionschefen menar vidare att “*Tanken från början när det [företaget] grundades var ju att inte satsa något på detta men tiderna har utvecklats – man måste ju hänga med på något sätt, men där ligger konkurrenterna före oss.*”.

En annan förbättringsmöjlighet gäller företagets produktutveckling vilken enligt den PR- ansvarige inte har varit lika offensiv som konkurrenternas. Detta har dock förbättrats under senare år. Möjligheten att utforska nya marknadskanaler för att föra en nära kommunikation med omgivningen finns, enligt en regionschef menar att “*.../bara för man alltid har gjort så betyder det inte att man kan förbättra [kanalerna].*”.

Slutligen ställdes frågan om hur The Body Shop bör möta ett ökat fokus på CSR då företaget redan har en CSR- strategi. Som svar på denna fråga menar Grankvist att *“CSR kommer inte att hjälpa [företaget] utan CSR är en av flera komponenter till en hållbar affärsidé och att du kommer tjäna pengar på ett hållbart sätt, det är ju främst hur du bemöter kunderna.”*. Han menar vidare att det är många olika aspekter kring CSR- begreppet som måste samverka för att använda CSR som en konkurrensfördel. Grankvist uttrycker även att det finns både mindre och större företag som har lyckats bättre än The Body Shop med att vara hållbara med sin konkurrensfördel utifrån arbetet av kärnverksamheten. Enligt Wagner är företagets arbete med CSR en hållbar konkurrensfördel på The Body Shop.

När det gäller frågan om CSR som en hållbar konkurrensfördel, menar Grankvist att det idag fortfarande är en stor konkurrensfördel att arbeta med ett CSR- orienterat arbete, men han menar även att CSR som konkurrensfördel avtar med tiden. Grankvist påstår dessutom att *“Vi tror ju att hållbarhet kommer att påverka näringslivet mer de kommande tio åren än vad Internet har gjort de föregående tio åren.”*. CSR som konkurrensfördel kan dock utvecklas och förbättras för att utnyttjas på bästa sätt, menar Wagner. Hon uttrycker att The Body Shop idag *“/.../saknar lite av den aktivistandan som Anita Roddick stod för, /.../, som pratade om helt andra saker i samhället än sina produkter.”*. Wagner menar att företaget i större utsträckning kan vara mer aktiva i samhällsdebatten som råder än vad de är idag och att företaget bättre *“/.../visar på samhällsengagemang i stort – äkthet!”*. Företaget bör, enligt Wagner, agera mer lokalt vilket skulle vara mer i företagets grundare Roddicks anda och bör således initialt engagera sig lokalt i den omgivning som företaget verkar inom.

4.4 En kort empirisk sammanfattning

I detta empiriska underlag har fallföretaget The Body Shop samt dess värderingar presenterats. Kosmetikabranschen är den bransch vilken företaget verkar i varpå den har presenterats. Vidare har sammanställningen från intervjuerna redogjorts med fokus på kosmetikabranschens förändring, The Body Shops interna strategiarbete samt företagets anpassningsarbete till en föränderlig bransch. Respondenternas svar i intervjuerna visar att branschen har genomgått en förändring mot ett ökat engagemang för samhället samt att konkurrensen har intensifierats. Det poängteras dessutom att ett företags strategiska arbete innefattar ett antal viktiga komponenter som respondenterna gav sin åsikt om. Slutligen redogjordes det för The Body Shops förändringsbenägenhet i verksamheten samt vilka hot och möjligheter som enligt respondenterna finns för företagets fortsatta framgång. Detta empiriska underlag kommer att ligga till grund för uppsatsens följande analys.

5. Analys

Nedan diskuteras insamlad empiri med en teoretisk förankring utifrån uppsatsens syfte. Våra tankar kring analysen redogörs, diskuteras och mynnar ut i en generell diskussion kring legitimitet i en föränderlig bransch.

5.1 Kosmetikabranschens aktörer och utveckling

För att kunna svara på hur ett företag kan uppnå och behålla legitimitet i en föränderlig bransch, krävs det en utredning av hur branschen förändrats, och som fallstudie har det därmed använts kosmetikabranschens utveckling. Analysen syftar till att utforska de hot och möjligheter som finns inom branschen och hur detta påverkar de enskilda aktörernas vinst och prestation.

5.1.1 Porters *Five forces model* - kosmetikabranschen i Sverige

För att kartlägga marknadssituationen i den svenska kosmetikabranschen, lämpar sig Porters *Five forces model* väl. Konkurrensen inom kosmetikabranschen är intensiv med flera internationella aktörer som klassificerar Sverige som en tillväxtmarknad. De empiriska undersökningarna har visat att en ökande intensitet i konkurrensen även har uppmärksamats av de anställda på The Body Shop både på butiks- och på ledningsnivå. De anställda har noterat hur allt fler företag valt att sälja fler ekologiska produkter samt att utveckla ett mer omfattande organisatoriskt arbete med miljöfokus. The Body Shops PR-ansvarige uttryckte förändringen som *“Företag tar fram mer naturliga och ekologiska produkter vilket är The Body Shops nisch. Detta har skapat högre konkurrens inom detta produktsegment.”*. Det är även påtagligt, enligt en av The Body Shops regionschefer, att allt fler företag har börjat marknadsföra naturliga produkter med ökat fokus på naturliga kroppsideal. Även Grankvist medger att det har skett en stor konkurrensförändring inom kosmetikabranschen sedan The Body Shop etablerades. Grankvist menar att The Body Shop har varit en föregångare när det gäller att arbeta med sin etiska leverantörskedja och har bidragit till att även andra företag har gjort detsamma. Grankvist poängterar dock att det finns ett flertal framväxande företag som har utvecklat sitt CSR- arbetet längre än vad The Body Shop har. Enligt Grankvist kommer CSR- och hållbarhetsarbete att ha en avgörande roll för samhällets utveckling de kommande tio åren, och kan enligt honom liknas med Internets betydelse under de gångna tio åren. Det är därmed viktigt att företag fortsätter att utvecklas om de vill fortsätta vara konkurrenskraftiga och generera nya kunder. Detta resulterar i att den **inre rivaliteten är hög** och hotar således vinstmöjligheterna.

Substitut till The Body Shops produkter är många, då substituten innefattar att välja produkter med likvärdiga användningsområden dock med exempelvis andra icke-ekologiskt framtagna ingredienser samt att produktens och ingrediensernas testning exempelvis har skett på djur. Hotet från produkter som kan ersätta exempelvis

produktgruppen smink är få. Substituten på kosmetikamarknaden kan således utvärderas på olika nivåer, där substitut till smink är lågt, men då substituten till The Body Shops produkter är många då det finns många aktörer som säljer kosmetika. **Hot** mot vinsten **när det gäller att substituera kosmetika är** därmed **låg, men** när det gäller **hoten för att substituera ett specifikt kosmetikaföretags produkter, är** vinsthoten **höga**.

Alla intervjuade anställda på The Body Shop och de externa ämneskunniga menar att kunder har blivit allt mer produktmedvetna vilket medfört att allt fler kunder letar efter produkter som är tillverkade av naturliga ingredienser eller ekologiskt framtagna. De anställda på The Body Shop lyfte även fram att en stor del av kundernas val återspeglas av förtroende för företagets varumärke. Nya aktörer på denna marknad har därför svårare att nå kunder baserat på förtroende, då det tar tid att bygga upp en gott rykte kring sitt varumärke. Samtidigt krävs det inga stora investeringar i kapitalbundna faciliteter, teknologier eller forskning för att kunna starta ett nytt företag inom kosmetikabranschen, vilket bidrar till låga inträdesbarriärer där nya företag kan vinna marknadsandelar och etablera sig snabbt. **Hotet** för minskade vinstmöjligheter på kosmetikabranschen **från nya aktörer**, kan därför anses vara **medel/hög**.

I intervjuerna med butiks- och regionschefer, framgick det tydligt att det främst är företagets värderingar som styr valen av produktinköp hos The Body Shop vid motstridiga situationer mellan en etisk eller en mer vinstgivande produkt. Då The Body Shop kräver av sina leverantörer att de använder rättvis handel och ej djurtestade produkter, medför detta att The Body Shop har färre leverantörer att välja mellan. I intervjun med den PR-ansvarige på The Body Shop framgick oron för höjda råvarupriser då priserna starkt påverkar ett företags lönsamhet och således produktpriset. En ökad volatilitet i råvarupriser utgör därmed ett hot mot företagets vinst. The Body Shop har blivit en eftertraktad handelspartner genom företagets väl uppbyggda *Community fair trade* program, som erbjuder sina leverantörer och anställda goda arbetsförhållanden och lagstadgade löner. Företagets *Community fair trade* bidrar till att skapa en gynnsam relation med leverantörerna, vilket ger The Body Shop en starkare ställning och skapar ett incitament för leverantörerna att stanna kvar hos The Body Shop. Detta resulterar i att **leverantörernas förhandlingskraft utgör ett låg/medelstort hot** mot vinsten inom kosmetikabranschen.

Det råder hård konkurrens om kunderna i kosmetikabranschen, vilket resulterar i att kunderna har många produkter och varumärken att välja mellan, vilket således medför att deras förhandlingskraft ökar. The Body Shops regionschefer menar att allt fler kunder har insett att de kan ställa krav på företags produkter och har därmed makt att förändra. De intervjuade anställda på The Body Shop svarade samstämmigt att allt fler kosmetikaproducter säljs med naturliga ingredienser samt med tydliga värderingar i grunden. Kundernas *switching-costs* är låga, då produkterna i branschen ligger på en lägre

prisnivå. Många aktörer leder till låg koncentration på marknaden vilket ger köparna en högre förhandlingskraft enligt Porters teori. Detta resulterar i att **kundernas förhandlingskraft är hög** och utgör således ett hot mot företagets vinstmöjligheter.

För en illustrativ sammanställning av analysen kring kosmetikabranschens hot mot dess vinstmöjligheter i Sverige, se figur 3 nedan.



Figur 3 Porters Five Forces model på kosmetikabranschen i Sverige

5.1.2 Analys av förändrade krafter inom kosmetikabranschen

Grankvist menar att den viktigaste variabeln för att ett företag ska bli framgångsrika med sitt CSR- arbete, är att ett företag i grund och botten är lönsamma, vilket enligt Grankvist grundar sig i "att tjäna pengar". Ett företag i kosmetikabranschen kan generera lönsamhet genom att sälja sina produkter och eventuella tjänster såsom make up- rådgivning. Konkurrensen inom kosmetikabranschen är intensiv enligt analysen ovan samtidigt som den svenska kosmetikamarknaden ständigt växer. Branschens vinstmöjligheter hotas av kundernas makt att påverka samt av den inre rivaliteten som råder mellan etablerade företag. Dessutom är hoten mot vinstmöjligheter höga även när det gäller nyinträden samt substitut för fallföretagets produkter. Porter menar att dessa krafter påverkar samtliga företag i branschen och att de framgångsrika företagen är de företag som lyckas hantera dessa förutsättningar mest effektivt. Dessa företag utmanas därmed att utveckla strategier för att möta hoten mot deras respektive vinst. Då den svenska kosmetikabranschen bedöms vara en tillväxtmarknad, är hoten från nyinträden höga. Detta kan skapa incitament för etablerade företag att öka sin kontroll av leverantörskedjan samt att upprätthålla deras lokala engagemang som gynnar samhället och dess invånare, för att skapa en form av barriär för nya företag att vinna stora marknadsandelar. Hoten från den inre rivaliteten, medför att det blir allt viktigare för företag i kosmetikabranschen att utmärka sig och fänga

kundernas uppmärksamhet. Hoten från substitut från andra företags kosmetikaprodukt kan medföra högre prispress vilket kan leda till helt uteblivna vinster vid intensiv konkurrens. I detta skede kan företag tvingas att konkurrera med andra faktorer än endast med priset, exempelvis genom skapa mervärde i produkterna genom ekologiskt framtagna produkter.

Hoten från kundernas makt kan hanteras genom att företagen förstår vikten av att ständigt förbättras och utveckla sitt CSR- arbete, något de båda ämneskunniga personerna starkt förespråkade. Det finns en ökad medvetenhet i samhället och det blir allt viktigare att ett företag genomsyras av sina värderingar men även att de faktiskt agerar efter dem. Hållbarhet är något som kommer öka i betydelse och bli en allt viktigare del av näringslivet och enligt Grankvist kommer företag som inte prioriterar detta försvinna från marknaden. Här kan ett företags CSR- arbete spela en avgörande roll. Ett företags CSR- arbete måste tydligt kommuniceras då förtroendet för ett företag och dess varumärke är en viktig del i kampen om kunderna för fortsatta vinstmöjligheter. En strategi för att bibehålla sin legitimitet är enligt teorin att utbilda och informera den relevanta omgivningen om ett företags aktiviteter som således kan leda till fler sålda produkter och större intäkter. Större intäkter kan sedan återinvesteras i företagets tillgångar samt i deras samhällsinriktade aktiviteter för att bibehålla uppnådd legitimitet i samhället de verkar i. Detta kan således leda till förbättrade och tydligare kommunicerade aktiviteter som genererar fler kunder, vilket i bästa fall resulterar i ett för företaget positivt finansiellt kretslopp.

Det har nu analyserats kring kosmetikabranschens konkurrenskrafter och bedömts vilka konkurrenskrafter som utgör hot mot branschens vinstmöjlighet. Diskussionen kommer nu föras från bransch- till företagsnivå. Det kommer att diskuteras kring The Body Shops CSR- strategi för att sedan sammanlänka denna med ovan utförda branschanalys och utröna vilka företagstillgångar som kan bidra till att uppnå och behålla legitimitet i en föränderlig bransch.

5.2 The Body Shops grundläggande CSR- strategi

För att utreda vilka beståndsdelar som ingår i The Body Shops CSR- strategi, kommer det initialt i detta avsnitt att dras paralleller mellan företagets strategiarbete och Carrolls grundläggande definition av CSR.

Till att börja med bör det kommenteras på att företaget redan har varit etablerade i dess bransch under en längre tid och att deras genererade vinst bland annat har finansierat nyöppnandet av hundratals bolagsägda butiker. Detta är ett uttryck för att det finns ett ekonomiskt ansvarstagande vilket har varit befintligt under en längre tid. Till detta sker dessutom en frekvent rapportering av försäljningsstatistik, utbildning inom säljteknik samt förmedling av mål som skall motivera personal till ytterligare försäljning. The Body Shop

byter ut produkter som inte är lönsamma och personalen säger sig överlag vara nöjda med den ersättning som de erhåller av deras utförda arbete. Företaget har tusentals intressenter i deras värdekedja vilka, enligt undersökningar, säger sig vara nöjda med de villkor som följer med The Body Shops avtal. Detta indikerar att företaget tar ett generellt ansvar gentemot företagets olika intressenter när det gäller den ekonomiska aspekten. Även om det ekonomiska ansvarstagandet, enligt Carroll, är grundläggande och inte valbart, så utvecklar The Body Shop många gånger detta ansvarstagande gentemot sina intressenter och andra oberoende parter ett vidare steg. En av företagets grundvärderingar, *Community fair trade*, kan exempelvis direkt kopplas till ett ekonomiskt ansvarstagande då det syftar till att skapa en mer rättvis handel mellan stora som små företag på marknaden. Att en ekonomisk medvetenhet återfinns i organisationen råder det inga tvivel om.

Legalt ansvarstagande är enligt Carroll icke valbart och det antas att The Body Shop sköter det lagliga ansvarstagandet enligt samhällsrättsliga regler och lagar då inget i vårt undersökningsarbete eller information i dagspress tyder på motsatsen. Företaget arbetar dock aktivt för människors lagliga rätt i samhället och har integrerat detta ställningstagande i sin företagsstrategi med grundvärderingen *mänskliga rättigheter*. Genom att aktivt agera för andra individer än företagets primära intressenter, har företaget återigen utvecklat ett icke valbart åtagande, här inom det legala ansvarstagandet, till ett ansvarstagande som kanske hellre bör återfinnas under deras filantropiska ansvarstagande. Detta förfarande skulle kunna användas som ett *best practice* i hur ett företag mest effektivt kan höja sitt legala ansvar till att utgöra en del av deras filantropiska ansvar.

Företagets värderingar ligger till grund för deras CSR- strategi och kan således härledas till olika typer av ansvarstagande. Företagets arbete, och grundvärderingar, *mot djurförsök* och för att *skydda vår planet*, kan direkt kopplas till det etiska ansvarstagandet i Carrolls pyramid. Det är underförstått att det är etiskt fel att använda syntetiskt framställda produkter och barnarbetare i produktionen av sina produkter, men trots detta finns det företag som idag gör detta. En av The Body Shops viktigaste ståndpunkter är just att använda majoriteten naturliga ingredienser i sina produkter som dessutom ej har djurtestas. De arbetar dessutom aktivt med miljöfrågor vilket tar sig form i butikerna där bland annat en anställd nämner att hon alltid väljer den produkt, av två liknande, som är mest miljövänlig. Majoriteten av de intervjuade ser det som en huvudsaklig arbetsuppgift att informera kunderna om produkternas innehåll. Produkternas egenskaper är även mycket viktiga för The Body Shops etiska ansvarstagande. De anställda i butiken litar helt och hållet på att de produkter som köps in till butikerna är naturliga och framtagna på ett korrekt etiskt sätt. Enligt svaren i intervjuerna kan det även tolkas som att företaget är mycket måna om produktkvalitén. Är det någon produkt som upptäcks innehålla spår av miljöfarliga ämnen eller innehåller för stor grad av onaturliga ingredienser enligt företagets riktlinjer, tas dessa produkter snabbt bort ur deras sortiment. Detta kan skapa problem för

vissa kunder då de kan ha fäst sig vid vissa specifika produkter i sortimentet av olika anledningar. Företaget är dock mycket tydligt med sina värderingar samt att de tar rollen som utbildare, vilket markeras tydligt genom detta exempel och visar på en enhetlighet i deras agerande som etiskt ansvarstagande. Detsamma gäller leverantörer som inte agerar enligt den etiska kod som The Body Shop önskar hålla. Om en leverantör missköter sig eller inte längre når upp till önskad standard, avslutar The Body Shop detta samarbete som även detta tyder på ett trovärdigt etiskt ansvarstagande. Det kan ta tid att bygga upp goda relationer till nya leverantörer och en tidsfördröjning kan påverka deras intäkter, vilket då alltså betyder att de väljer minskade intäkter under en kort tid framför ett fortsatt samarbete med icke etiska leverantörer. Företagets arbete med *coachning* och värderingen *stärkt självkänsla*, kan förmodligen också kopplas till goda arbetsförhållanden och en typ av etiskt ansvarstagande, då företaget mår om de anställdas hälsa genom dessa åtaganden. För att säkra att alla i organisationen tar detta etiska ansvarstagande, har det införts olika typer av kontrollsystem. Bland annat utbildas personalen i företagets värderingar och affärsplaner utvecklas för varje butik där värderingarna spelar en central roll. Dessutom använder företaget en specifik profil vid rekrytering, butikskontroller som genomförs av *mystery shoppers* samt belöningar och möjliga befordringar vid goda prestationer - alla dessa verktyg innefattar olika sätt att säkra ett etiskt ansvarstagande i The Body Shops butiker samt hos dess anställda. Utifrån ovanstående analys kan det tolkas som att detta etiska ansvar främst är kopplat till företagets grundvärderingar. Det kan även diskuteras kring om företaget endast följer samhällsnormen där ett etiskt ansvar efterlevs, för att sedan utforma företagets värderingar. Detta berör inte uppsatsens syfte men hade dock varit intressant att studera vidare vid ytterligare forskning.

Även om ovan analys behandlar The Body Shops ekonomiska, legala samt etiska ansvarstaganden, vidareutvecklar företaget alla dessa ansvarsroller i viss mån – synnerligen när det gäller deras etiska ansvarstagande – för att de var för sig skulle kunna klassificeras som ett filantropiskt ansvarstagande då de dessutom tar en proaktivt agerande roll i dessa frågor. En del av de kampanjer som företaget startar och engagerar sig i, kopplas endast i liten mån till deras produkter vilket enligt Cochran inte bidrar till någon positiv långvarig verkan på deras konkurrensfördel. Trots detta har The Body Shop använt sin CSR- strategi som ett nav, runt vilken man har byggt upp hela verksamheten. Faktum är att även om dessa kampanjer inte främst marknadsför deras produkter så finns det ändå en del självklara kopplingar till deras grundvärderingar med dessa kampanjer. Exempelvis kan en större del av alla filantropiska incitament kopplas till grundvärderingen *skydda vår planet*, vilket i längden kan ge inverkan på deras konkurrensfördel genom att, återigen, skapa en trovärdighet genom deras kampanjer. Varje år avsätter företaget en del av deras vinst till fonden *The Body Shop Foundation*, vilken bland annat stödjer deras filantropiska verksamhet såsom bevarande av natur och mänskliga rättigheter och investerar således samtidigt i deras kärnvärden. Detta bör ses som ett rent filantropiskt ansvarstagande då

denna fond sysslar med aktiviteter som rör oegennyttiga områden som både är starkt kopplade till The Body Shop och områden som inte alls verkar kunna kopplas till företaget. Dessutom får varje anställd i personalen en betald ledig dag varje år då de är berättigade att engagera sig i den ideella verksamhet som de själva brinner för. Detta skapar en öppenhet för lokalt engagemang eftersom anställda i en viss geografisk region förmodligen kommer att engagera sig i frågor som mer eller mindre rör samma geografiska region och detta skulle enligt Porter & Kramer öka kraften i det filantropiska initiativet som gynnar både företaget och samhället de verkar i. Även enskilda butikerna är fria att ingå samarbeten och medverka i lokala kampanjer vilket minskar risken för att CSR- arbetet inom The Body Shop blir generiskt och ineffektivt. Att skapa en möjlighet och utrymme för företagets anställda att verka i företagets anda och genom att på egen hand kunna agera med värderingarna i fokus, även på deras fritid, ökar företagets trovärdighet för att uppfattas som ett filantropiskt och ansvarstagande företag som i grund och botten verkligen är samhällsengagerade. Att således decentralisera beslutsfattandet när det gäller filantropiskt initiativtagande, leder till ett lokalt anpassat CSR- arbete som i slutändan resulterar i ett effektivare samhällsarbete och större filantropisk trovärdighet.

Det kan tydligt urskiljas att The Body Shop engagerar sig i alla fyra nivåer av ansvarstagande gentemot samhället enligt Carrolls pyramid. Att ekonomiskt och legalt ansvarstagande inte skulle vara valbart var känt sedan tidigare, men trots detta faktum kan företaget bidra med mer än vad dessa teorier förespråkar. En viss del av ekonomiskt ansvarstagande måste finnas i verksamheten, men företag kan även genom att engagera sig i frågor som inte direkt rör företaget eller vara mycket måna om att alla intressenter skall få ekonomisk utdelning, resulterar i en vidareutveckling av detta ansvar. Även ett etiskt ansvarstagande förefaller i allt större grad utvecklas mot ett icke valbart ansvarstagande, eftersom med näringslivets utveckling av ett mer CSR- fokuserat företagande, kommer samhället troligtvis inom en snar framtid inte acceptera ett företag om det arbetar på ett oetiskt sätt. Standarder och certifikat för etiskt korrekt verksamhet är verktyg för att mer eller mindre tvinga företag att arbeta enligt en standardiserad etisk kod. Företag idag kan dock göra ett aktivt val gällande att arbeta etiskt då val av arbetsmetoder och möjligheterna för att engagera sig i samhället är många. The Body Shop har exempelvis valt att engagera sig starkt i det etiska ansvarstagandet och implementerat flera etiska aspekter i sin strategi och företagsvision. Företaget är även måna om att en etisk kod efterföljs i hela organisationen, vilket samstämmig empiri verifierar. I den filantropiska verksamheten hittar vi aktiviteter som utmärker The Body Shops starka engagemang för att kunna påverka hur samhällsdebatter utvecklas med hjälp av deras initiativ. Detta engagemang från företaget kan utifrån sett verka helt meningslöst för den vinstdrivande verksamheten, men faktum är att om det sker någon annonsering från The Body Shop så är det för att marknadsföra kampanjerna. Det kan och borde förefalla så att dessa kampanjer är så starkt kopplade till The Body Shops varumärke, att det får anses fylla en marknadsföringsmässig funktion för

företaget. Med detta antagande fallerar även företagets egna påstående om att dessa inte använder annonsering i sin marknadsföring. Avslutningsvis kan alltså ett företag såsom The Body Shop använda sig av marknadsföringsåtgärder som syftar till att främst marknadsföra sina värderingar och sitt samhällsansvar, för i slutändan skapa en större uppmärksamhet kring företaget och dess produkter.

5.2.1 Konsten att uppnå legitimitet med en CSR- strategi

I uppsatsen har vår tolkning av legitimitetsteorin använts vilken innebär att ett företag som arbetar med CSR måste vara legitima för att vara långsiktigt framgångsrika. The Body Shop har onekligen varit framgångsrika under en längre tid ur ett ekonomiskt perspektiv, men frågan kan ställas om de faktiskt har varit legitima under denna tid. Eftersom de har tilldelats ett stort antal priser för sitt CSR- arbete och liknande områden, gör vi antagandet att omgivningen uppfattar att företaget har levt upp till sina sociala åtaganden. Den ultimata utmärkelsen för legitimitet borde vara hur pålitligt ett företag är och år 1999 erhöll The Body Shop priset som ett av de mest betrodda varumärkena i England. Även om det är många år sedan denna utmärkelse gavs, visar detta på att företaget har uppfattats som legitima av omgivningen.

För att uppnå denna legitimitet genom sin CSR- strategi, krävs att konsumenterna förstår vad det är för sociala åtaganden som företaget har åtagit sig. En butikschef menar dessutom att alla aktiviteter i företaget måste genomsyras av värderingarna för att uppnå trovärdighet. Respondenterna bekräftade att det är viktigt att personalen tror på värderingarna för att trovärdigt kunna förmedla dessa till kunderna. I intervjuerna framkom det även att The Body Shop anser att personalen är deras främsta resurs, speciellt på grund av att företaget inte arbetar med aktiv marknadsföring av sina produkter utan låter sin personal spela en stor roll i det representativa arbetet. Personalen bör i detta hänseende ses som en viktig kanal av vad företaget vill förmedla till sina kunder och det är då otroligt viktigt att just personalen arbetar med företagets CSR- strategi och deras värderingar i åtanke.

För att kunna uppnå legitimitet för The Body Shop spelar även företagets filantropiska verksamhet en stor roll. Företagets kampanjer och produkter är viktiga komponenter i företagets kommunikation till allmänheten och det är viktigt att även dessa återspeglar CSR- strategin och deras värderingar. Enligt Deegans teori kan The Body Shop tillskrivas att de har gjort sina aktiviteter mer legitima genom att just bli identifierade med symboler och värden med stark legitimitetsbas, såsom att arbeta mot trafficking och stå för mänskliga rättigheter samt att marknadsföra detta som deras främsta budskap. Genom att kommunicera detta budskap till intressenter, menar Hagen, gör en stor inverkan även på personalen, vilka tydligare förstår ledningens och företagets budskap och kan då lättare vara ett representativt ansikte för företaget utåt. Kampanjerna kan således ha varit en viktig del i att stärka den interna uppfattningen om vad företaget står för, men har även bidragit till att stärka bilden av att företaget engagerar sig i samhället. Produkterna bidrar även till

att skapa denna legitimitet, så länge man kan styrka att ingredienserna är naturliga och miljövänliga samt att företaget arbetar aktivt för att produkterna ska representera företagets värderingar. Alltså bör ett företag kommunicera sina värderingar externt såväl som internt för att skapa en samstämmighet och trovärdighet hos sin personal. Detta kommer att generera ett tydligt och trovärdigt budskap när personalen förmedlar dessa värderingar till sina intressenter, vilket leder till en högre legitimitet, dock endast om företaget verkligen efterlever sina kommunicerade åtaganden.

Det finns dock en annan aspekt kring att behålla sin uppnådda legitimitet som företaget självt inte alltid har möjlighet att påverka. Samtidigt som The Body Shop är ett företag som arbetar aktivt med att behålla sin legitimitet, så menar Deegan att det finns en risk att olika branschhändelser kan påverka företagets rykte och legitimitet. På senare år har många konkurrenter anammat liknande arbetssätt som The Body Shop, men få företag arbetar lika filantropiskt med CSR som The Body Shop. Företag som följaktligen faller under Taghians beskrivning “*.../corporate disasters resulting from unethical behaviour/...*” på grund av att de inte lyckas leva upp till de sociala åtaganden som de har åtagit sig, riskerar att skada hela branschens trovärdighet och så även The Body Shops. Denna ökande konkurrens inom CSR i kosmetikabranschen kan således även skada The Body Shops legitimitet vilket utgör ett hot mot företaget. Av denna anledning är det mycket viktigt att ett företag som har en stark ställning som CSR- initiativtagare, fortsätter att utveckla sitt filantropiska ansvarstagande för att ha en möjlighet att behålla den legitimitet som man har uppnått i sin bransch och för att även på lång sikt kunna vara framgångsrika. Detta är även av största vikt, enligt Bertels & Pelosa, då företag även inom olika branscher som arbetar med CSR påverkar varandra med deras aktiviteter. Ett ständigt pågående och progressivt arbete med CSR inom en bransch, kan därför även gagna hela näringslivet för att skapa fler etiska och filantropiskt ansvarstagande företag. Ett företag som har medverkat till att förändra en hel omgivnings uppfattning, som exempelvis The Body Shop och Roddick med deras framstående CSR- arbete långt före sin tid, kan därför skapa mycket bra förutsättningar för att fortsätta behålla sin legitimitet.

Det har alltså i detta avsnitt fastslagits hur The Body Shops CSR- strategi är utformad samt hur företaget arbetar för att uppnå legitimitet genom detta CSR- arbete. För att utröna vilka tillgångar som bidrar till ett företags hållbara konkurrensfördel kommer fortsättningsvis The Body Shops nyckelresurser att identifieras och testas i uppsatsens analysmodell.

5.3 VRIS- analys av The Body Shops resurser

I detta kapitel identifieras The Body Shops resurser vilka analyseras med hjälp av uppsatsens analysmodell VRIS. Denna analys ligger till grund för att vidare diskutera kring företagets nyckelresurser som bidrar till deras hållbara konkurrensfördel.

5.3.1 Viktiga resurser identifieras

Enligt det resursbaserade perspektivet har ett företag en stor mängd resurser. The Body Shops resurser har identifierats genom intervjuer med anställda på The Body Shop samt genom sekundär informationsinsamling, och alla identifierade resurser kommer att analyseras i nedanstående diskussion.

Den främsta och tydligaste **materiella resursen** som omnämndes i flera intervjuer, består i företagets produkter. Ett produktsäljande företag som The Body Shop är givetvis beroende av produkten de säljer för att skapa intäkter. Enligt Grankvist är deras produkter deras främsta resurs då grunden i ett företags framgång vilar på att ha bra produkter. Detta överensstämde inte med svaren från intervjuerna av de anställda som menade att helt andra resurser utgjorde företagets främsta resurs. Det är intressant att olika uppfattningar av deras produkter som resurs uppkommer, med tanke på att de butiksanställdas främsta uppgift är att sälja företagets produkter. Det kan dock tilläggas att produkterna är en viktig resurs för företaget för deras fortsatta överlevnad. Andra materiella resurser som kunde urskiljas är deras butiker, bland annat de geografiska platser de befinner sig på, vilket inte nämndes i någon intervju. Att denna variabel inte nämndes som resurs i intervjuerna kan dock ha berott på att intervjufrågorna var utformade på ett sätt som inte berörde butikens geografiska placering.

Andra resurser som nämndes under intervjuerna var företagets **immateriella resurser**, men att dessa tillgångar inte uppmärksammades lika mycket av respondenterna vid jämförelse med andra tillgångar, var mycket tydligt. De främsta immateriella resurserna bestod av deras värderingar, varumärke samt rykte vilka var de tillgångar som respondenterna berörde oftast i intervjuerna. Ett flertal av respondenterna menade att varumärket är viktigt för att locka till sig kompetent personal som sympatiserar med företagets värderingar. Det anses att de viktigaste immateriella resurserna är företagets värderingar och deras varumärke då företaget med sin verksamhet under en längre tidsperiod har byggt upp en legitimitet som återspeglas i varumärket vilket förstärks då personalen dessutom själva understryker vikten av varumärkets kraft. Denna legitimitet skapas även av att använda värderingarna som en grund i alla deras aktiviteter, vilka associeras med varumärket då The Body Shop konsekvent har använt sig av samma värderingar under hela deras verksamhetstid. Ryktet som resurs kan förklaras som en direkt följd av ett sammanhållet arbete med värderingarna som stärkt varumärkets konkurrenskraft och därmed har ett gott rykte blivit en resurs för företaget. Grunderna till ett gott rykte är mer labila än grunderna för varumärket och värderingarna, vilket kan vara en bidragande faktor till att vi uppfattade varumärket och värderingarna som mer viktiga för företagets resursbas.

Det som inte nämndes i intervjuerna, förvånande nog, var deras relationer till kunderna. Respondenterna poängterar att det är viktigt att anställa personer som är duktiga på att

hantera kunder och agera i sociala miljöer, men trots detta nämndes det inte i någon intervju att relationen till kunderna var en form av tillgång för företaget. Att skapa en relation till återkommande kunder är lika viktigt för ett företags överlevnad som att generera nya kunder. Frånvaron av fokus på kundrelationerna kan bero på att relationen till kunder möjligen fungerar som en självklar underliggande faktor för företagets andra aktiviteter i deras resurser, såsom deras personalresurs som diskuteras nedan, och kan därför undermedvetet ändå vara en prioriterad resurs i verksamheten. En immateriell resurs som inte heller nämndes i intervjuerna var relationen till deras leverantörer eller till övriga intressenter. Företagets leverantörsnätverk är en viktig beståndsdel i deras upprätthållande av att agera legitimt genom att följa etiska regler och etisk proaktivitet längs hela distributionskedjan, samt att ta hänsyn och upprätthålla goda kontakter med företagets andra intressenter såsom aktieägare och myndigheter. Dessa relationer som resurs är dock inte företagets främsta, då det finns andra resurser som är mycket viktigare för deras fortsatta framgång, vilket troligen är den främsta anledningen till frånvaron av benämning av dessa resurser i intervjuerna.

Den resurs som däremot gång på gång benämndes som företagets främsta bestod i deras **personalresurs**. Personalen som resurs på The Body Shop är träffande enhetlig med Grants definition av personalresurs då kunskap, erfarenhet och arbetsförmåga är essentiellt i företagets personal, liksom i Grants definition. Respondenterna i intervjuerna uttryckte att det är viktigt att personalen har en god kunskap om de produkter som säljs men även att personalen tydligt sympatiserar och kommunicerar ut företagets värderingar till kunderna. Även vikten av att ha en erfaren personal poängterades där det främsta argumentet bestod i att en anställd med en längre anställningstid var mer passionerad för företaget och ägde således en kunskap som inte kunde införskaffas genom kortvarigt arbete. Ökad erfarenhet och kunskap i att utföra arbetsuppgifter förbättrar den anställdes arbetsförmåga, vilken kan likställas med personalens serviceförmåga. Serviceförmågan har även den omnämnts i ett flertal intervjuer som en viktig personalresurs. Dessa tre grundstenar i personalen som resurs utgör tillsammans The Body Shops samlade personalresurs. Detta samlingsbegrepp har valts att användas fortsättningsvis i denna analys, då det anses att det är den samlade personalresursen i deras kunskap, erfarenhet och serviceförmåga som tillsammans utgör företagets personalresurs.

Sammanfattningsvis, så har det nu diskuterats kring The Body Shops resurser. Det har framkommit att de främsta resurserna är produkterna, butikerna, personalen, värderingarna och varumärket. I följande analysavsnitt kommer det analyseras vilka av dessa resurser som bidrar till en hållbar konkurrensfördel.

5.3.2 VRIS- modellen appliceras

För att identifiera resurser som bidrar till företagets konkurrensfördel enligt det resursbaserade perspektivet samt identifiera vilka resurser som bidrar till en hållbar

konkurrensfördel, kan Barneys VRIS- modell användas. De resurser på The Body Shop som uppfyller modellens alla kriterier, kan således betraktas som direkt sammanflätade med företagets hållbara konkurrensfördel. De resurser som identifierades i föregående kapitel kommer att undersökas i syfte att identifieras som en konkurrensfördel, och detta genom VRIS. Resurserna utgörs av produkterna, butikerna, personalen, värderingarna samt varumärket.

Alla företagets resurser kan betraktas som **värdefulla (valuable)** för företaget. Resurserna kan tillsammans och var för sig bidra till strategier för ökad prestation. Produkter är värdefulla för att de utgör kärnpunkten i deras intäkter och främst det som kunderna köper. Butikerna ligger på strategiskt utvalda platser och bidrar till att The Body Shops kunder hittar till företaget. Personalresursen utgör en värdefull tillgång då det är dessa som står för försäljningen av produkterna, agerar som företagsrepresentanter samt är en viktig kanal för kommunikation av värderingarna. Värderingarna är i sig även en värdefull tillgång då de utgör riktlinjer för företagets verksamhet och bidrar till en unik positionering inom kosmetikabranschen. Varumärket är värdefullt i den grad att det är igenkännbart och associeras med företagets värderingar och produkter.

Företagets **sällsynta (rare)** resurser ska vara sällsynta hos nuvarande och potentiella konkurrenter eller så kan flera tillgångar utgöras av en sällsynt resursmix som i sig är sällsynt. The Body Shops produkter kan inte klassificeras som sällsynta för företaget då liknande produkter med liknande ingredienser blivit allt vanligare i kosmetikabranschen. Eftersom leverantörerna inte har förbundit sig till specifika avtal med företaget, kan de enkelt samarbeta med befintliga och nya konkurrenter till The Body Shop. Företagets butiker ligger på strategiskt utvalda platser i många större städer men dessa butikslokaler är inte sällsynta hos konkurrenterna och kommer troligtvis inte vara det för framtida konkurrenter heller. The Body Shop verkar inte ha någon uttalad strategi när det gäller butikers placeringar. Det anses därför inte som att butikerna är en sällsynt resurs hos The Body Shop. När det gäller personalen är det inte svårt att hitta personer som kan sälja företagets produkter, och de är även tillgängliga för andra företag som kan erbjuda mer förmånliga ersättningar och utvecklingspotential för den enskilda individen. De explicita värderingarna är inte heller sällsynta eftersom de är fullt synliga för konkurrenter och kan således komma att efterliknas. Däremot är det mycket svårare att hitta personal som efterlever dessa och verkligen agerar i enlighet med värderingarna. Det handlar inte bara om vad de anställda gör under arbetstid utan lika mycket hur de agerar utanför sin arbetskontext. Att arbeta filantropiskt utanför arbetstid medför att personalen stärker självkänslan och samtidigt skapar trovärdighet för företagets värderingar. **Värderingarna tillsammans med personalen** kan således ses som en sällsynt resursmix som inte kan dupliceras av nuvarande eller potentiella konkurrenter. **Varumärket** kan även det ses som en sällsynt resurs då det är unikt till både namn och strategi. The Body Shop nämns

frekvent i olika samhällsdebatter men även när historien bakom CSR- begreppet diskuteras. Varumärket förmedlar olika associationer till företaget och dess verksamhet som inte kan kopieras direkt av ett annat företag.

De resurser som är **oimiterbara** (*imperfectly imitable*) för konkurrenter, kan grundas på olika förutsättningar. När det gäller företagets produkter är de relativt enkla att imitera till utseende och funktion vilket bland annat innefattar att möjligheten finns att arbeta med samma eller liknande leverantörer. Att utveckla samma typ av naturliga ingredienser och få rätt kombination av dessa i produkterna, kan vara desto svårare. Det finns dock utförliga innehållsförteckningar på dessa produkter och konkurrenter har visat sig vara kapabla att ta fram liknande produkter. *Time compression diseconomies* bidrar säkerligen till att produktutvecklingsprocessen idag inte är lika komplex på företaget som vid framtagningen av de första produktlinjerna, men detta bidrar knappast till att produkterna blir svårare att imitera. The Body Shop produkter är sålunda inte oimiterbara. Det finns inte heller något i butikerna som konkurrenter skulle få svårt att imitera, då deras montrar eller lokalisering inte är speciellt just för The Body Shop.

Det är troligtvis svårt för konkurrenter att förstå vad det är som gör att just personalen på The Body Shop genererar värde. En viktig beståndsdel av personalresursen är serviceförmågan. När det gäller serviceförmågan, är denna varken kausalt otydligt eller socialt komplex då service används i stor omfattning inom näringslivet och behöver inte vara specifikt relaterad till ett helt företag. Att imitera ett företags personal är dock svårt då personalen som resurs kan förklaras av att den är socialt komplex till sin natur, vilket skapar svårigheter för konkurrenter att imitera de anställdas intresse och engagemang för företagets och dess värderingar. Det vore naivt att fastställa att personalen är helt oimiterbar eftersom till exempel The Body Shop ständigt anställer ny personal. Den samlade erfarenheten och kunskapen hos personalen som varit anställda länge på ett specifikt företag kan dock vara svår att imitera, då mycket av personalens kunnande består av *tacit* kunskap om exempelvis kunder. Företagsvärderingarna är väl integrerade i organisationen och således av en socialt komplex natur och därav svårimiterade. Företagets värderingar kan vidare förklaras vara svårimiterade genom deras historiska förutsättningar, då Roddick agerade proaktivt genom att långt före sina konkurrenter och innan CSR var ett använt begrepp inom näringslivet, arbeta för företags samhällsansvar. Att vara före sin tid medför vissa fördelar för företaget, exempelvis i form av att tidigt kunna skapa ett förtroende mellan den specifika företaget och kunden och således vinna lojalitet. Detta *early-mover advantage* har onekligen bidragit till att företaget har skapat ett förtroende för sina värderingar och samhällsansvar och är således mycket svåra att imitera. Mellan företagets **värderingar** och dess **personalresurs** råder dessutom en *interconnectedness* som gör att de var för sig inte är lika värdefulla som de är tillsammans. Detta försvårar processen att imitera dessa resurser då konkurrenter inte bara kan imitera den ena resursen utan att

förlora en viktig beståndsdel till ett bättre värdeskapande. Slutsatsen kan dras att värderingar och personal tillsammans är oimiterbara. När det gäller företagets **varumärke** så kan slutsatsen dras att det är omöjligt för andra företag att imitera företagsnamnet och dess grafiska profil eftersom att dessa är skyddade av lagar och regler. Dessutom är det svårt att imitera varumärket i den mån hur associationer och uppfattningar till varumärket är uppbyggt, då detta innefattar tidsmässigt långtgående strategier som är oerhört svåra att kopiera. Konkurrenterna kan således inte imitera The Body Shops varumärke.

Det sista kriteriet i VRIS- modellen innefattar företagets **icke substituerbara (substitutability)** resurser. Dessa skall vara icke ersättningsbara med likvärdiga strategiska resurser. När det gäller produkten som en ersättningsbar resurs, kan en produkt som finns i The Body Shops sortiment ersättas med en annan produkt, exempelvis som är testad på djur (se Porters *Five forces model*- avsnitt 5.1.1) eller med andra kosmetikaprodukter som har samma syfte med produkten. Företagets affärsidé bygger dock på deras naturliga **produkter** och att produkterna har tagits fram på ett etiskt tillvägagångssätt och produktsortimentet är sålunda inte substituerbart med andra resurser. Företagets butiker är en viktig distributionskanal och vikten av representation från personalen gör det omöjligt att bedriva samma verksamhet över till exempel Internet. Däremot skulle andra butikslösningar och lokaler kunna fungera som substitut varpå butikerna knappast kan klassificeras som ej substituerbara. **Personalen** på företaget är inte substituerbar, då en specifik kunskapsbas hos personalen krävs för att skapa ett värde på just The Body Shop där det bland annat är viktigt att förmedla företagets värderingar. Personalen kan exempelvis inte ersättas med maskiner eller externt inhyrd personal eftersom dess erfarenhet, kunskap och serviceförmåga tillsammans är av stor vikt för företaget. **Värderingarna** är inte heller substituerbara då företaget är uppbyggt kring dessa. Det är bland annat värderingarna som har byggt upp deras varumärke och om värderingarna byttes ut, skulle troligtvis varumärket minska i värde då efter tid utvecklade associationer till varumärket är av väsentlig betydelse för företagets fortsatta framgång. Värderingarna kan inte heller bytas ut mot en vision riktad endast mot lönsamhet eftersom specifika personer som brinner för värderingarna har rekryterats. Det finns en stor risk att företagets filantropiska arbete skulle anses som slöseri med resurser vid ett värderingsbyte. Företagets **varumärke** kan inte heller substitueras bort mot någon annan tillgång då varumärket är det som förknippas med produkterna och företagets rika historia. Skulle varumärket bytas ut mot en ny grafisk profil eller ett nytt företagsnamn, skulle majoriteten av kunderna förmodligen inte längre förknippa The Body Shop med dess rika historia och starka värderingar.

5.3.3 Resurser som kan bidra till den hållbara konkurrensfördelen

Genom att använda Barneys VRIS- modell på de resurser som identifierades i ovan analys, har alla företagets resurser analyserats samt deras bidrag till den hållbara konkurrensfördelen testats. Analysen kan varken kallas djupgående eller säkerställd, men

den ger en mycket god indikation om vilka resurser som enligt Barney kan kopplas till The Body Shops hållbara konkurrensfördel. Alla resurser uppfyller minst ett kriterium och samtliga borde därför bidra till företagets konkurrensfördel. Nedan följer en sammanfattning av VRIS- analysens resultat och det identifieras vilka resurser som uppfyllde modellens alla fyra kriterier som således utgör företagets nyckelresurser.

Företagets **produkter** visade sig vara värdefulla och ej substituerbara, vilket får ses som överraskande. Produkterna bör ses som en mycket viktig, kanske till och med kritisk, komponent i företagets konkurrensfördel, vilket även Grankvist verifierar, men utifrån analysen kan slutsatsen dras att produkterna inte bidrar till hållbarheten i denna konkurrensfördel. Produkterna har visat sig kunna bli kopierade och kan således inte heller klassificeras som en sällsynt tillgång. Företagets **butiker** visade sig enbart uppfylla ett av modellens kriterier, värdefull, men betydelsen av att finnas som butik i tätbefolkade områden diskuterades och är av yttersta vikt för att företaget skall kunna marknadsföra sig genom sin butikslayout och personal.

De tre resurser som de facto uppfyllde modellens alla fyra kriterier var företagets **varumärke, värderingar** samt **den samlade personalresursen**, och utgör enligt vår analys The Body Shops nyckelresurser. I ett större perspektiv representerar varumärket alla företagets aktiviteter och resurser och det gemensamma värde de skapar tillsammans. Eftersom varumärket uppfyllde modellens alla fyra kriterier, klargörs det samtidigt att företaget verkligen har en långsiktigt hållbar konkurrensfördel. Varumärket är det som gör att intressenter associerar företaget till den produkt företaget säljer, den personal som står i företagets butiker och hur de sköter sin marknadsföring. Den association som skapas av varumärket, kan vara positiv men kan självklart även associeras negativt vid vissa omständigheter. Om The Body Shop av någon anledning skulle få negativ kritik i massmedia, skulle varumärket utgöra den faktor som skulle binda kritiken till företaget eftersom det just är varumärket som symboliserar vad företaget gör. Vi menar således att varumärket är en viktig resurs för den hållbara konkurrensfördelen men hur varumärket associeras, återfinns i de underliggande tillgångarna. Det är då av större intresse att diskutera kring de återstående två tillgångarna, värderingarna och den samlade personalresursen, som även de uppfyllde alla modellens kriterier. Här kan det inte enkelt diskuteras kring värderingar eller personal var för sig, eftersom att de uppfyllde kriterierna oimiterbar och sällsynt i symbios med varandra. Den ena resursen skulle inte vara av lika stor betydelse utan den andra resursen. Vad detta egentligen betyder för företaget, exempelvis i ekonomiska termer eller i ökad kundlojalitet, är svårt att fastställa men att värderingar och personal bidrar till den hållbara konkurrensfördelen är uppenbart. Om de ensamt bidrar till en hållbar konkurrensfördel eller endast i symbios med varandra, är svårt att klargöra men vi förutsätter att tillgångarna inte skulle bidra till något lika hållbart och värdefullt om de inte återfanns med varandra. Resursmixen av värderingar och personal

skapar en komplexitet som är svår att förstå för utomstående och denna mix är troligen formad med hjälp av företagets historiska arbete och är således inbyggt i organisationens olika delar. Denna komplexitet gör det mycket svårt för konkurrenter att duplicera resurserna för att kunna generera en liknande hållbar konkurrensfördel. Detta skapar en fördel för The Body Shop och förbättrar således deras förutsättningar för ett fortsatt hållbart och framgångsrikt företagande.

Analysen har nu skiljt nyckelresurserna som bidrar till en hållbar konkurrensfördel från företagets övriga resurser. Nyckelresurserna som kvarstår utgörs av varumärket, värderingar och den samlade personalresursen. Den fortsatta analysen diskuterar kring resurserna, The Body Shop och användandet av nyckelresurserna i jakten på att behålla legitimitet.

5.4 The Body Shop behåller legitimitet med ett förändrat fokus

I detta kapitel diskuteras det hur The Body Shop arbetar strategiskt för att möta den förändrade branschen och för att bibehålla sin legitimitet. Det diskuteras även kring hur företaget har valt att prioritera mellan sina resurser samt hur de väljer att integrera olika resurser med varandra. För att utröna vad som kan skapa en fördelaktig dynamisk kapacitet, analyseras avslutningsvis medvetenhetens roll inom The Body Shop.

5.4.1 Fokus på nya nyckelresurser

Det kan tydligt utläsas ur empirin att The Body Shop har bytt fokus i deras arbete och prioritering med företagets resurser. Respondenterna är samstämmiga i detta ämne. De menar att produkterna tidigare har varit i fokus då produkter med dålig försäljning byttes ut i hög takt samt att ledningen i högre takt stängde ner butiker som visade dåliga försäljningsresultat. Idag uppfattas ledningen vara mer uthållig med sämre säljande butiker, där personalen får stöd genom så kallad *coachning* istället för att butikerna stängs ner. Personal har blivit en central resurs vilken ledningen investerar i genom utbildningar och självförstärkande aktiviteter. De intervjuade på The Body Shop är tydliga med att personalen har fått större uppmärksamhet och respondenterna har uppfattat att ledningen har insett att erfarenhet och kunskap hos personalen är viktig. Till följd av detta har företagets ledning bytt fokus till att prioritera personalen genom att försöka utveckla gynnsamma och alternativa lösningar för personalen istället för att avskeda och anställa nya. Detta är en omfattande prioriterings- och fokusförändring som kan vara en direkt följd av den slutsats som fastställdes från VRIS- analysen. Personalen utgör en nyckelresurs för företaget som bidrar till hållbarheten i konkurrensfördelen och är därför även en tillgång som företaget bör satsa på. Detta strategiska skifte i fokus är mycket intressant eftersom det har skett parallellt med att fler konkurrenter inom kosmetikabranschen har utvecklat liknande produkter som The Body Shop. Enligt analysen är inte produkterna en resurs som bidrar till hållbarheten i företagets konkurrensfördel, även om de troligtvis en gång i tiden har varit bidragande. Att produkterna är viktiga för konkurrenskraften i varumärket råder

det inga tvivel om, men i samband med att konkurrenter har utvecklat sin produktbas och idag säljer samma produkttyp som The Body Shop behöver The Body Shop istället utmärka sig på andra sätt. Frågan är om företaget har anpassat sig efter konkurrenternas utveckling eller om de har insett vilka tillgångar som bidrar till den hållbara konkurrensfördelen i företaget redan tidigare? En mer trolig förklaring är att konkurrenternas framfart mot naturligare produkter har skapat, eller framtvingat, en förändring i The Body Shops strategi som har lett till att nya tillgångar hamnat i fokus. Detta resonemang grundas i att det har blivit allt viktigare att satsa på hållbarhet med sitt företagande, vilket verifieras av Wagner. Detta har företaget bland annat visat genom ökade investeringar för att göra personalen i butikerna mer engagerade, exempelvis genom att skapa anpassade belöningssystem där personalen belönas om de agerar i företagets anda och liknande. Legitimiteten är vidare starkt kopplat till omgivningen och företagets kunder. Att investera i personalen är därmed grundläggande för att kunna öka deras engagemang för CSR, för att slutligen kunna öka engagemanget hos kunderna – befintliga och potentiella. I butikerna är det personalens roll att informera om företaget, dess produkter och kanske framförallt företagets värderingar. Det är därför mycket viktigt för The Body Shop att fortsätta satsa på deras personal för att kunna behålla en av sina främsta källor till sin hållbara konkurrensfördel samt fortsätta att arbeta för att göra denna nyckelresurs mer dynamisk mot ytterligare förändringar inom kosmetikabranschen.

5.4.2 Värderingar och personal i symbios

Det har klargjorts i VRIS- analysen att personalen och värderingarna som företagets nyckelresurser, tillsammans utgör en starkare nyckelresurs än var för sig. Genom att sammanväva dessa resurser kan en dynamik skapas. Att ha en dynamisk resurs innebär även att företaget utformar långsiktiga strategier med resursen som grund, vilken ständigt bör anpassas och vidareutvecklas vid en förändring i branschen. Då produkterna tidigare varit en viktig resurs för företaget, utformades deras strategier troligtvis till syfte att skapa en *tight fit* mellan företagets värderingar och deras produkter. Med ett förändrat fokus från ledningen, kan det konstateras utifrån ovan analys att en *tight fit* nu istället har skapats mellan företagets värderingar och den samlade personalresursen. I VRIS- analysen klargjordes det att personalen tillsammans med värderingarna utgör en unik resurstmix som bidrar till företagets hållbara konkurrensfördel. Att det finns ett starkt samband mellan företagets värderingar och dess personalresurs, är förmodligen vad som har lett till att värderingarna faktiskt är betydande för The Body Shop. Genom att strategiskt utforma olika system, såsom belönings- och kontrollsystem, och att konsekvent utgå från värderingarna i deras verksamhet, integreras dessa värderingar i företagets alla aktiviteter vilket leder till att de också blir mycket värdefulla för företaget. Att ständigt behöva arbeta med värderingarna och dess kommunikation verifierades av Grankvist som uttryckte det rakt på sak: "*Värderingar är inte värt ett skit! Utan det handlar om man lever efter värderingarna.*". Grankvist menar att ett företags CSR- arbete och uppsatta värderingar inte endast ska finnas nedskrivna, företaget måste dessutom agera utifrån värderingarna och

förmedla dem till sina kunder. Det poängterades just i ett flertal av intervjuerna att en av de svagheter företaget hade, och var tvungna att förbättra, var just kommunikationen av värderingarna gentemot kunderna. Värderingarna måste således genomsyra hela organisationen för att ha en optimal genomslagskraft, vilket även medför att kommunikationen av dem slutligen bli tydligare. Då företaget medvetet inte använder stora medel för marknadsföring, ligger en förbättrad kommunikation av värderingarna främst på personalens engagemang. Att trovärdigt agera och efterleva dessa värderingar kan därför utgöra en viktig strategisk nyckelresurs för The Body Shop, vilket även konstaterades i VRIS- analysen. Agerar företagens personal trovärdigt och kommunicerar ut detta till omgivningen, kan värderingarna inte substitueras bort med någon annan strategisk resurs och är därför mycket viktig för företagets konkurrensfördel. The Body Shop måste därför agera för att fortsätta kunna behålla en *tight fit* och samtidigt försöka sträva efter att nå en *perfect fit* mellan dessa två, för företaget, essentiella resurser. Att sträva mot en *perfect fit* mellan värderingarna och den samlade personalresursen, skapar bättre förutsättningar för att kunna agera dynamiskt i den ökade konkurrensen. Detta resursfokus borde ligga i ledningens prioriteringar vid beslut kring företagets strategiska förändringar. Att sträva efter en *perfect fit* mellan företagets värderingar och dess personal kommer i ett längre tidsperspektiv möjliggöra en bättre generell prestation inom kosmetikabranschen. Detta kommer förhoppningsvis kunna stärka företagets legitimitet i omgivningen.

5.4.3 Medvetenhetens roll inom företaget

För att de anställda inom företaget skall förstå vilka effekter deras enskilda handlingar kan få om de trovärdigt kommunicerar ut företagets budskap, krävs det vidare en viss medvetenhet om företagets vision och värderingar. Vi ställer oss frågande kring om denna medvetenhet är väl utvecklad inom The Body Shop. Det har tidigare i analysen fastslagits att en markant förändring har uppfattats inom kosmetikabranschen. Fler aktörer har anträt marknaden med liknande strategier och positioneringar som The Body Shop. Enligt den PR- ansvarige på The Body Shop har företaget dock inte anpassat sig till en rådande branschförändring då denne menar att en förändring i kosmetikabranschen varken har ägt eller äger rum. Hur resonerar då företagets ledning i frågor gällande branschförändring och förändrat strategiarbete? Företagets PR- ansvarige är tydlig med att uttrycka att inga andra företag styr sin verksamhet utifrån värderingar i lika stor grad som The Body Shop. Samtidigt har anställda på lägre nivåer inom företaget uttryckt sin mening om att så inte är fallet. Uppfattningarna är tydligt åtskilda inom företaget, vilket kan tyda på dålig kommunikation inom företagets olika befattningar. Detta kan också leda till att personalen inte blir medvetna om nya marknadsförutsättningar.

En annan aspekt kring denna meningskiljaktighet kan vara att den PR- ansvarige inte anser att CSR- trenden påverkar deras företag och därför inte heller lägger fokus på denna förändring som trenden skapar. Då företaget har varit legitima och framgångsrika i sin bransch under en längre tidsperiod, kan det möjligtvis för ledningen vara svårt att inse att

något i deras strategi behöver förändras. När det gäller anpassning till kosmetikabranschens ökade konkurrens, menar en regionschef att företaget inte har anpassat sig till den ökade konkurrensen, vilket är motstridigt då densamme menar att de har utvecklat sin marknadsföring för att konkurrenterna här har ett försprång. Dessa meningsskiljaktigheter väcker nya frågor kring medvetenhetens roll i företaget. Har företagens PR- ansvarige svarat efter vad som är socialt önskvärt utifrån den positionering som de har skaffat sig som ett proaktivt och samhällsinriktat företag, istället för att skildra hur företaget verkligen agerar? Det kan även diskuteras huruvida The Body Shop anser sig själva vara fristående från omgivningen de verkar i. Följaktligen även huruvida de anser att konkurrenters agerande inte spelar någon roll för företagens agerande och därmed låtsas som att konkurrenterna inte har någon inverkan på The Body Shops verksamhet. Frågan väcks därför hur medvetet The Body Shops ledning är när det gäller att anpassa sitt företag till en mer intensiv konkurrens med ökat fokus på CSR i deras strategier. Detta i sin tur leder till frågan om hur medvetna de anställda på regions- och butiksnivå är om inte ledningen agerar medvetet. Att vara medveten kring de val som görs inom ett företag bör innefatta en medvetenhet från företagets ledning hela vägen till deras butiksnivå. Att på alla nivåer agera medvetet med sitt CSR- arbete är enligt Wagner grundläggande för ett proaktivt företag såsom The Body Shop.

The Body Shop menar fortsättningsvis att de har antagit en roll som utbildare gällande CSR, då de informerar kunder och andra intressenter om medvetenhet kring samhällsansvar. Då kommunikationen av värderingar och CSR främst ligger hos personalen, är det speciellt betydelsefullt att just personalen har en kunskap och medvetenhet för att kunna bidra till att öka medvetenheten hos kunderna. Det är viktigt att företagets ledning och de anställda är medvetna om företagets kärnkompetens och hållbara konkurrensfördel, vilket skapar stora möjligheter för att vara starkare och mer dynamiska i en mer föränderlig bransch. Den ökade medvetenheten skapar en förståelse för varför vissa beslut fattas och bidrar till att fler beslut som tas längre ned i organisationen, går i linje med företagets strategi och värderingar.

Även om det inte tidigare har funnits en tydlig medvetenhet inom The Body Shop om den rådande branschförändringen och dess anpassade strategier, har företaget ändå gjort strategiska val som svarar mot denna branschförändring. Detta tyder på att företaget har dynamiska resurser som svarar på förändring och att de genom en ökad medvetenhet genom hela organisationen kring deras nyckelresurser kan bli ännu mer dynamiska. Att bli mer dynamiska kommer i slutändan leda till att en ökad hållbarhet och att behålla legitimitet uppnås. Det har tidigare i uppsatsen fastslagits att legitimitet leder till hållbarhet och hållbarhet borde således även kunna påverka legitimiteten. Att kunna stärka sin legitimitetsposition handlar just om att samhället och dess aktörer förstår vad företaget står för och att de lever upp till vad de åtar sig. Detta kommer i bästa fall även leda till att olika

intressenter upplever The Body Shop som mer förutsägbara då organisationen agerar efter sina värderingar vilket i sig leder till att företaget agerar som samhället förväntar sig.

Slutligen kan det konstateras att fokus på de nyckelresurser som bidrar till ett företags hållbara konkurrensfördel är önskvärt, för att behålla legitimitet. Att ha en medvetenhet genom hela företaget förbättrar ett företags förutsättningar att agera legitimt samt att dynamiskt möta förändring. Utifrån ovan förda analys, kommer det i nästa avsnitt att diskuteras kring att uppnå och behålla med en mer generell ansats.

5.5 Att uppnå och behålla legitimitet – en generell ansats

Betydelsen av att uppnå och behålla legitimitet i en bransch där konkurrensen blir allt mer intensiv, kan enligt analysen fastställas som hög. För att vinna allmänhetens förtroende och genom detta förtroende kunna utvidga och behålla sin kundkrets, krävs det att ett företag är pålitligt – kortsiktigt såväl som långsiktigt. I den tidigare analysen har det diskuterats kring vårt fallföretag The Body Shop och deras vunna förtroende från samhällets aktörer, detta för att kunna identifiera hur de arbetar med CSR och strategiska förändringar inom företaget för att kunna uppnå och behålla legitimitet. I den fortsatta analysen kommer det diskuteras kring de slutsatser som har genererats genom fallstudien på The Body Shop, vilka även kommer ligga till grund för att kunna diskutera mer generella slutsatser om hur andra CSR- orienterade företag kan arbeta med sitt legitimitetsarbete.

5.5.1 Att uppnå legitimitet

För att uppnå legitimitet krävs det att företag kommunicerar vilka åtaganden som tagits och att företag senare faktiskt fullföljer dessa på ett trovärdigt sätt. Ett företags kommunikation med sina intressenter sker genom olika kanaler varav marknadsföringskanalen är av stor vikt. Den tidigare analysen klargör hur The Body Shop har skapat legitimitet genom marknadsföring av sina värderingar och sociala åtaganden men även hur detta har bidragit till en ökad uppmärksamhet kring företagets övriga verksamhet. CSR- orienterade företag bör därför rimligtvis marknadsföra sitt CSR- arbete för att skapa uppmärksamhet kring sitt varumärke och företagets produkter. Denna uppmärksamhet kan skapas genom att starkt marknadsföra sina CSR- aktiviteter externt till omgivningen. En stark extern marknadsföring bidrar även till att ett CSR- orienterat företag påverkas internt av denna marknadsföring. Då ett företag marknadsför sig externt kan förutsättningarna förbättras eftersom att deras personal upplever företagets aktiviteter som trovärdiga, då företaget har givit ett löfte till dess omgivning. Personal som upplever sitt företag som trovärdigt kan i sin tur förmedla vidare ett trovärdigt budskap till kunder och andra intressenter. Det är därmed viktigt för att uppnå legitimitet, att en intern förståelse och trovärdighet finns för företagets CSR- aktiviteter.

Wongs teori om värdeskapande legitimitet kan sammanlänkas med Carrolls översta komponent i CSR- pyramiden, det filantropiska ansvarstagandet. Enligt det teoretiska

underlaget är det viktigt att ett företags omgivning kan förstå, relatera till samt värdera de filantropiska aktiviteterna som meningsfulla och trovärdiga. Det har framgått i studien av fallföretaget att det är viktigt med ett decentraliserat beslutsfattande för ett företags filantropiska verksamhet, detta för att ett företag ska få ett lokalt förankrat och därmed effektivt CSR- arbete. Ett decentraliserat beslutsfattande kan leda till att ett företags CSR- arbete blir värdefullt för dess omgivning. Genom att agera konsekvent gentemot sin omgivning, kommer ett företag att kunna generera ett starkt förtroende som bygger upp företagets legitimitet. Ett företag anses förtroendeingivande om omgivningen anser att företaget är samlat och agerar förutsägbart. Ett företag agerar samlat då ett företags värderingar är integrerade i hela organisationen och i alla dess aktiviteter. Detta gäller främst vid personalens ageranden med värderingarna i åtanke. Värderingarna bör även ligga till grund när det gäller val av produkter, marknadsföringskampanjer, samarbetspartners och leverantörer. Uttrycket ”*.../organizational change is incremental and continuous/...*”, antyder i samband med det empiriska och teoretiska underlaget att ett företags CSR- aktiviteter bör utvecklas stegvis och sedan fortsätta att ständigt utvecklas för att kunna skapa en lönsam organisation. Legitimitet har visat sig vara en viktig beståndsdel för CSR- orienterade företag, därmed räcker det inte att endast uppnå legitimitet för att fortsätta ha det i besittning, utan detta är en tillgång som hela tiden behöver investeras i. Organisationens ledning, såväl som dess anställda, måste därmed ha en vilja att förbättras, samtidigt som de bör ha en förståelse av innebörden av att förändras och vilka konsekvenser detta kan leda till ur legitimitetsperspektiv. För att ett företag ska uppfattas som äkta och genuint, är det viktigt att företag efterlever det som de kommunicerar att de skall åstadkomma. Ett företag bör därför först engagera sig på lokal nivå, möjligtvis i mindre skala, i aktiviteter som verkligen gynnar företaget och dess personal, för att sedan utveckla engagemanget vidare. Att åstadkomma ett engagemang på lokal nivå kan skapa en förankring i samhället för att visa att företaget har en genuin vilja att arbeta med CSR i sin egen omgivning, och etablera sig som ett samhällsengagerat företag. Denna etablering skapar sedan bättre förutsättningar för, att i ett senare skede, utvidga samhällsengagemanget i större skala.

En resurs bidrar alltså endast till ett företags konkurrensfördel då omgivningen värdesätter och förstår denna resurs, samt att den är unik i den bransch ett företag verkar i. Näringslivets utveckling mot ett mer CSR- orienterat företagande har medfört att allt fler företag har anammat denna CSR- trend. Frågan kvarstår därför att besvara, hur bör ett företag agera med den resursbas de har idag för att bibehålla sin legitimitet.

5.5.2 Att behålla legitimitet

Det krävs oftast större ansträngning och engagemang av ett företag för att behålla sin legitimitet än för att uppnå densamma. Som det har redogjorts för i ovan analys, är det önskvärt med legitimitet i ett företags CSR- arbete. Kanske är legitimitet dessutom ett krav för att överleva som ett vinstdrivande företag. Uppnådd legitimitet varar dock inte för evigt,

både legitimitet och CSR- aktiviteter behöver underhållas för att vara fortsatt konkurrenskraftiga. Det kan ofta vara mer krävande för företag att göra sitt CSR- arbete värdefullt för omgivningen, men för att nå långsiktig framgång krävs det även att dessa aktiviteter är värdefulla för företaget. Om ett företag ständigt engagerar sig i CSR- aktiviteter som inte genererar någon nytta eller värde för det enskilda företaget, uppfylls inte det ekonomiska ansvarstagandet. Ett exempel på denna frånvaro av värdeskapande kan vara om ett företag ej skulle kommunicera ut det CSR- arbete som de faktiskt utför. Detta kan medföra att deras CSR- arbete inte genererar ett ökat förtroende för företaget och dess varumärke, och således ingen ökad ekonomisk profit. Grankvist menar att i ett företags val av värderingar och CSR- arbete, är det viktigt att dessa ständigt sammankopplas med företaget och således är relevanta för både samhälle och företag. Viktigaste är dock att ett företag genererar intäkter. För att nå en långsiktighet krävs att ett företag fokuserar på de delar av sin verksamhet som bidrar till det hållbara i sin konkurrensfördel. Att ett företag fokuserar på CSR- aktiviteter som faktiskt skapar ett värde för företaget, är en god start. Att sedan utföra dessa aktiviteter med fokus på de resurser som genererar hållbarhet i företaget torde vara en gynnsam fortsättning. Om inte företag arbetar med de resurser som genererar hållbarhet, borde företag heller inte vara långsiktigt hållbara, med andra ord får företag svårt att fortsätta existera genom sin valda strategi. Om ett CSR- orienterat företag inte heller är legitimt kommer detta företag inte att överleva, speciellt inte i en ökande konkurrensintensitet. Således bör ett företags ledning identifiera de resurser som bidrar till hållbarhet i sin konkurrensfördel och ständigt arbeta med dessa i fokus. I det studerade fallföretaget drogs slutsatsen att en *tight fit* mellan företagens värderingar och den samlade personalresursen bidrog till hållbarhet varpå det kan diskuteras om detta även är en generell slutsats som kan dras för CSR- orienterade företag. Synergien mellan ett företags kommunikationskanal, exempelvis personalen, och dess värderingar kan därför ses som viktig, då det är denna synergi och *tight fit* som bland annat bidrar till en hållbar resursmix. I The Body Shops fall, ökar värderingarnas och personalens värde för företaget i symbios med varandra. Värderingarna blir förmedlade och förverkligade av personalen, som även får möjlighet att utveckla sitt eget intresse för exempelvis ideella verksamheter med företagens värderingar som grund. I optimala fall kan detta skapa en självförstärkande effekt. Det kan fattas en generell slutsats att det är viktigt att ett företag har en personal som sympatiserar med företagens värderingar, för att dessa resurser ska kunna öka det sammanlagda värdet. Vikten av att förmedla ett trovärdigt budskap till sina intressenter har flera gånger poängterats och personalens roll i detta arbete har identifierats som betydande. För att bibehålla en uppnådd legitimitet, bör företagsledningen förslagsvis implementera tydliga värderingar som går i linje med företagens produkt och integrera dessa värderingar i företaget, främst hos personalen.

Det har även diskuterats i uppsatsen kring vikten av att ha ett *early-mover advantage*. Genom *asset erosion* finns dock risken att ett försprång som ett företag har tillskansat sig

försvinner med tiden. Analysen har ändå tydligt visat på att ett företag som påverkar och förändrar omgivningens uppfattning har en god förutsättning att behålla sin legitimitet även i en ökad konkurrens. Vikten av arbeta aktivt för förändring, starta nya kampanjer, ta egna initiativ och att ständigt utvecklas för att behålla sin uppnådda legitimitet bör därför poängteras.

En av de slutsatser som fastslagits om hur ett företag bibehåller sin legitimitet, är även en av de mest komplexa. Fallföretaget visar tydligt på att kunna anpassa sig gentemot en förändrad bransch, oavsett om det har skett medvetet eller omedvetet. Generellt sett borde det vara av yttersta vikt att således bygga in någon typ av dynamik i företaget. Det har tidigare i analysen diskuterats kring hur denna dynamik tar sin form. Den slutsats som kan fastslås är att en företagsledning bör sträva efter att få sin personal engagerad i företagets värderingsarbete och öka deras medvetenhet om hur personalens arbete påverkar företagets legitimitet eller åtminstone rykte. Detta verkar leda till att beslut och förändringar medvetet, eller omedvetet, sker i den riktning som är gynnsam för företaget för att fortsätta existera och vara framgångsrikt. Frågan uppkommer i samband med ett aktivt CSR- arbete om ett företag som har implementerat CSR i sin kärnverksamhet och affärsidé, kommer att stå starkare i framtida omvärldsförändringar än företag som arbetar med CSR endast för att blidka samhället. Vikten av att integrera CSR i ett företags verksamhet har poängterats flera gånger i denna analys och integreringen bör te sig enklare för ett företag som ständigt arbetar med CSR. Om ett CSR- orienterat företag en konkurrensfördel som gör att företaget är bättre rustat för framtida förändringar inom CSR, är svårt att fastslå. Slutsatsen kan dock fattas att incitamenten för att integrera CSR överallt i ett företags verksamhet, är större i ett CSR- orienterat företag. Det troliga svaret är därför att dessa företag faktiskt har lättare att behålla sin legitimitet genom sitt CSR- arbete. Denna slutsats grundas i att det bland annat krävs välintegrerade aktiviteter i ett företags samhällsansvar för att uppnå men även för att behålla ett företags legitimitet i en föränderlig och konkurrensintensiv bransch.

5.6 Analysen avrundas

Analysen har tydligt visat att CSR som begrepp har blivit allt mer populärt samt att företag allt oftare använder det som ett verktyg i sin jakt på lönsamhet. Denna nya trend har visat sig påverka The Body Shop både positivt och negativt. Det har diskuterats kring kosmetikabranschen och dess utveckling för att förstå vad det är i branschen som leder till förändringar hos The Body Shop. Branschens utveckling har visat sig påverka både företagets strategi och legitimitet varpå det har analyserats kring hur denna förändring har visat sig i företagets CSR- strategi. Fokus har tydligt skiftat inom företaget mot nya resurser och det har diskuterats hur dessa bidrar till hållbarheten i företagets konkurrensfördel genom att bland annat testa dessa tillgångar i Barneys VRIS- modell. De förändringar som har skett inom The Body Shop bidrar bland annat till att uppnå och behålla legitimitet inom kosmetikabranschen och flera av dessa förändringar verkar kunna användas som generella

slutsatser. Dessa kan sedan anammas som framgångsrecept av andra företag som är intresserade av ett långsiktigt hållbart CSR- arbete. Andra slutsatser är mer direkt kopplade till The Body Shop och skulle kräva ytterligare forskning för att generaliseras.

6. Slutsats

Nedan presenteras de slutsatser som kan fastslås utifrån uppsatsens diskussion och analys samt de förslag till vidare forskning som har uppkommit under uppsatsens arbetsgång.

6.1 Hur ett framgångsrikt företag kan agera långsiktigt i sitt CSR-arbete

I denna uppsats har det studerats hur ett CSR-orienterat företag kan arbeta för att uppnå och behålla legitimitet i en konkurrensintensiv bransch genom att studera kosmetikaföretaget The Body Shop och dess bransch.

I studien har det fastslagits att en branschförändring sker till vilken The Body Shop har anpassat sig efter. Det ökade intresset för CSR-strategier har tvingat företaget att fokusera på nya delar av verksamheten för att kunna vara fortsatt legitima och därmed långsiktigt värdeskapande. Slutsatsen kan därmed fattas att intensifierad konkurrens i en bransch bör leda till ett förändrat strategiskt fokus.

I The Body Shops fall har fokus flyttats från dess produkter till den samlade personalresursen. Personalen, värderingarna och varumärket utgör de nyckelresurser som främst bidrar till hållbarheten i företagets konkurrensfördel. Slutsatsen har fastslagits att den samlade personalresursen tillsammans med värderingarna utgör en nyckelresurs och att dessa inte är lika värdefulla var för sig. Det kan konstateras att ett CSR-orienterat företag bör fokusera på de resurser som tillsammans eller var för sig är värdefulla, sällsynta, ej imiterbara samt oersättliga för att vara framgångsrika på lång sikt och genom dessa resurser arbeta för att uppnå legitimitet.

Att The Body Shop har anpassat sig efter branschförändringen är otvivelaktigt. Om detta har skett medvetet eller inte är svårt att bestämma, dock tyder detta på att företaget har en inbyggd dynamik i sina resurser. Denna dynamik har lett till att The Body Shop har förändrat sin konkurrensfördel för att anpassa sig till branschförändringen. Den generella slutsatsen har dragits att dynamiska resurser borde vara av vikt för långsiktig överlevnad och bibehållen legitimitet.

Analysen i uppsatsen har visat på att ett antal faktorer kan ha påverkat företagets fördelaktiga dynamik. Dessa utgörs av medvetenhet, trovärdighet samt ett värdefullt CSR-arbete. The Body Shops personal har visat tecken på medvetenhet om vilka resurser som bidrar till hållbarheten i deras konkurrensfördel samt vilket resultat som deras handlingar och beteende får för företaget. Medvetenheten kan ha uppstått tack vare en *tight fit* mellan företagets värderingar och dess personalresurs. Personalen arbetar med värderingarna i fokus och värderingarna återfinns i exempelvis belöningssystemet. Personalen förstår

värdet av sina handlingar och är därmed kapabla till att ta egna initiativ som gynnar företaget och dess affärsidé. Detta bidrar även till ett värdefullt CSR- arbete. The Body Shop har decentraliserat stora delar av det filantropiska initiativtagandet vilket har lett till att CSR- arbetet har blivit mer lokalt och värdefullt för omgivningen. För att arbetet på längre sikt skall vara hållbart måste även dessa aktiviteter vara värdefulla för företaget. I The Body Shops fall verkar de flesta filantropiska initiativ leda till en ökad uppmärksamhet för företagets värderingar vilket då även borde leda till en ökad uppmärksamhet för företagets affärsidé och produkter.

Detta värdefulla CSR- arbete tillsammans med att personalen förmedlar ett trovärdigt budskap, kan ha lett till att The Body Shop har uppnått legitimitet samt till att företaget även fortsättningsvis kommer att vara legitimt. För att således uppnå dynamik bör vikten av medvetenhet i organisationen hos ett CSR- orienterat företag understrykas. Fortsättningsvis är trovärdighet en viktig faktor att uppnå legitimitet. Personalen hos The Body Shop förmedlar ett trovärdigt budskap tack vare att de själva tror på budskapet de förmedlar. Från analysen kan det fastslås att detta främst beror på ett intensivt internt värderingsarbete samt ett externt kommunicerat budskap. Det externt kommunicerade budskapet stärker personalen i dess tro på att företaget vill leva upp till sina åtaganden och värderingar. Om personalen kommunicerar ett trovärdigt budskap kommer samhället förstå vilka företagets åtaganden är samt hur väl företaget lever upp till dessa, vilket också är själva grunden till att uppnå och behålla legitimitet. Således borde en *tight fit* mellan The Body Shops värderingar och personalresurs ligga till grund för de framtida strategiförändringar som behöver genomföras för att anpassa sig till branschen samt för att underhålla det CSR- arbete som ligger till grund för deras konkurrensfördel. Den generella slutsatsen kan därmed fastslås att strategiförändringar borde vara nödvändiga för att anpassa sin konkurrensfördel samt för att underhålla sitt CSR- arbete. Om detta innebär att alltid satsa på ett integrerat arbete mellan ett företags värderingar och dess personalresurs är svårt att avgöra, men en betydande slutsats i den utförda fallstudien.

6.2 Förslag till vidare forskning

I analysen har det uppkommit intressanta frågor som inte direkt berör uppsatsens syfte och frågeställningar. För att belysa dessa samt för att ge förslag på vidareutveckling av uppsatsens slutsats ges det nedan förslag till vidare forskning.

Carrolls definition av CSR har utgjort en bra grund för uppsatsens diskussion. Det har dock framkommit att branschnormen ser annorlunda ut idag än vid utformningen av denna modell. Det som Carroll beskriver som det etiska ansvarstagandet verkar gå mot icke valbart och något som ett företag inte längre kan välja att utesluta från sin verksamhet. Det är allmänheten som styr efterfrågan och allmänheten verkar utgå ifrån att alla företag idag

arbetar etiskt korrekt. Inom detta ämne finns det många obesvarade frågetecken på vad som egentligen är dagens norm.

En teori som är förknippad med CSR- begreppets utveckling är att branschens ständigt pågående och progressiva arbete med CSR gagnar hela samhället då fler företag tar ett filantropiskt ansvar. Frågan har därmed uppkommit om det är tack vare de CSR- ledande företagen eller samhällets förändrade syn som denna utveckling sker.

Fortsättningsvis har vikten av dynamik hos företagets resurser identifierats men vad som egentligen påverkar denna dynamiska förmåga är fortfarande inte helt klart. Detta är dock av betydande vikt att fastslå för att uppnå en hållbarhet i organisationen. Dessutom bör denna studie utföras på flera företag i liknande situationer för att med säkerhet kunna fastställa de övriga slutsatser som har dragits från analysen av The Body Shop.

7. Referensförteckning

7.1 Litteratur

Backman, Jarl, 1998: *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2010: *Economics of Strategy*. Femte upplagan. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Bryman, Alan & Bell, Emma, 2005: *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Grant, Robert M., 2002: *Contemporary strategy analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Fjärde upplagan. Blackwell Publishers Ltd, Oxford, UK.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, 1997: *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, Dag Ingvar, 2000: *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Karlsson, Agneta, 1991: *Om strategi och legitimitet: en studie av legitimitetsproblematiken i förbindelse med strategisk förändring i organisationer*. Lund: Lund University Press.

Porter, Michael, 1998: *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Rienecker, Lotte & Jørgensen, Peter Stray, 2008: *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber.

Wallén, Göran, 1993: *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

7.2 Vetenskapliga artiklar

Barney, Jay, 1991: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management. Vol. 17, No. 1, s. 99-120.

Bertels, Stephanie & Peloza, John, 2008: *Running Just to Stand Still? Managing CSR Reputation in an Era of Ratcheting Expectations*. Corporate Reputation Review. Vol. 11, No. 1, s. 56-72.

Carroll, Archie. B., 1991: *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons. Vol. 34, No. 4, s. 39-48.

Cochran, Philip L., 2007: *The evolution of corporate social responsibility*. Business Horizons. Vol. 50, No. 6, s. 449-454.

Deegan, Craig, 2002: *The Legitimizing effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation*. Accounting, Auditing & Accountability Journal. Vol. 15, No. 3, s. 282-311.

Dierickx, Ingemar & Cool, Karel, 1989: *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*. Management Science. Vol. 35, No. 12, s. 1504-1511.

D'Intino, Dennis S, Houghton, D., Neck, P. & Boyles T., 2008: *Corporate Social Performance: Creating Resources to help Organizations Excel*. Global Business and Organizational Excellence. Vol. 27, No. 2, s. 26-41.

Dunne, Stephen, 2007: *What is Corporate Social Responsibility Now?* Ephemera Review essays. Vol. 7, No. 2, s. 372-380.

Grant, Robert M., 1991: *The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review. Vol. 33, No. 3, s. 114-135.

Hagen, Øivind, 2008: *Seduced by their Proactive Image? On Using Auto Communication to Enhance CSR*. Corporate Reputation Review. Vol. 11, No. 2, s. 130-144.

McManus, Tom, 2008: *The business strategy/corporate social responsibility “mash-up”*. Journal of Management Development. Vol. 27, No. 10, s. 1066-1085.

Miles, Raymond E. & Snow, Charles C., 1984: *Fit, Failure and the Hall of Fame*. California Management Review. Vol. 26, No. 3, s. 10-28.

Porter, Michael, 1991: *Towards a dynamic theory of strategy*. Strategic Management Journal. Vol. 12, s. 95-117.

Porter, Michael E. & Kramer, Mark R., 2002: *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review, HBR Spotlight, OnPoint Collection, s. 4-16.
<http://www.salesforcefoundation.org/files/RedefiningCSR.pdf>

Porter, Michael E. & Kramer, Mark R., 2006: *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review. Vol. 84, No. 12, s. 78-92.

Steurer, Reinhard, 2010: *The role of governments in corporate social responsibility: characterising public policies on CSR in Europe*. Policy Sciences. Vol. 43, No. 1, s. 49-72.

Suchman, Mark, 1995: *Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*. Academy of Management Review. Vol. 20, No. 3, s. 571-610.

Taghian, Mehdi, 2008: *Corporate Social Responsibility: A Resource-Based View of the Firm*. Deakin University. Australian and New Zealand Marketing Academy Conference 2008, s. 1-7. <http://www.deakin.edu.au/dro/eserv/DU:30018100/taghian-corporatesocialresponsibility-2008.pdf>

Ting, Li; Yanfeng, Li & Qiongwei, Ye, 2010: *The Green Supply Chain-The Case Of The Body Shop*. 2010 International Conference on Logistics Systems and Intelligent Management (ICLSIM). Vol. 3, s. 1458-1461.

Weick, Karl E. & Quinn, Robert E., 1999: *Organizational change and development*. Annual Review of Psychology. Vol. 50, No. 1, s. 361-386.

Wong, Shirley, 2010: *Sustainability reporting of small and medium-sized businesses in the electricity distribution industry in Australia*. International journal of business research. Vol. 10, No. 2, s. 285-290.

7.3 Muntliga källor

Arnholdt-Olsson, Katja; butikssäljare Malmö Mobilia, intervju Malmö 110420

Bergsström, Therese; butikssäljare PK-huset Stockholm, intervju Stockholm 110420

Grankvist, Per; redaktör för csripraktiken.se och författare, telefonintervju 110505

Lemark, Eva; regionschef (DSM) för södra och västra Sverige, telefonintervju, 110426

Sätervi, Karin; butikschef Malmö Södra Förstadsgatan, telefonintervju, 110426

Thordardotter, Hildur; butikschef Lund, intervju Lund 110419

Wagner, Camilla; journalist, Veckans Affärer, telefonintervju 110505

Wickberg, Karin; External Communications, PR- ansvariga, Sverigekontoret, 110420

Älmby, Beatrice; regionschef (DSM) för östra Sverige, telefonintervju, 110426

7.4 Övriga elektroniska källor

allabolag.se, 2011-05-04. Hämtad 2011-05-06

<http://www.allabolag.se/5562358928/bokslut>

Almroth, Lilian, 2006-11-12: *Jättarna ser potential*. Hämtad: 2011-05-03

<http://www.dn.se/ekonomi/jattarna-ser-potential>.

BBC News UK 1. Hämtad: 2011-05-13

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/4815776.stm>

ECPAT.se. Hämtad: 2011-05-14

<http://www.ecpat.se/index.php/om-ecpat>

FranchiseOpportunities.com. Hämtad: 2011-05-01

http://www.franchiseopportunities.com/Zor_5799/BODY_SHOP.htm

konsumentforeningenstockholm.se, Juli 2006. Hämtad: 2011-05-19

http://www.konsumentforeningenstockholm.se/upload/Konsumentfr%C3%A5gor/Rapport_antirynkprodukter.pdf

Littler, Dale, 2011: *Competitive advantage*. The Blackwell Encyclopedia of Management.

Cooper, Cary L. Blackwell Publishing, Blackwell Reference Online.

http://www.blackwellreference.com.ludwig.lub.lu.se/subscriber/tocnode?id=g9780631233176_chunk_g97814051025446_ss1-15 Hämtad: 2011-05-05.

McGee, John, 2011: *Resource-based view*. The Blackwell Encyclopedia of Management.

Cooper, Cary L. Blackwell Publishing, Blackwell Reference Online.

http://www.blackwellreference.com.ludwig.lub.lu.se/subscriber/tocnode?id=g9780631233176_chunk_g978140511828625_ss6-1 Hämtad: 2011-05-04.

PG.com. Hämtad: 2011-05-25

http://www.pg.com/en_US/brands/beauty_grooming/index.shtml

The Body Shop 1. Hämtad: 2011-04-28
http://www.thebodyshop.se/web/om_oss.aspx

The Body Shop 2. Hämtad: 2011-05-06
http://www.thebodyshop.com/_en/_ww/services/aboutus_company.aspx

The Body Shop 3. Hämtad: 2011-04-28
http://www.thebodyshop.com/_en/_ww/services/aboutus_history.aspx

The Body Shop 4. Hämtad: 2011-04-28
http://www.thebodyshop.com/_en/_ww/services/aboutus_anita-roddick.aspx

The Body Shop 5. Hämtad: 2011-05-06
http://www.thebodyshop.com.sg/en/values_awards.aspx

The Body Shop 6. Hämtad: 2011-04-28
http://www.thebodyshop.com/_en/_ww/services/aboutus_company.aspx

The Body Shop 7. Hämtad: 2011-04-28
http://www.thebodyshop.com/_en/_ww/values-campaigns/our-charity.aspx?

The Body Shop 8. Hämtad: 2011-04-28
http://www.thebodyshop.com/_en/_ww/values-campaigns/trafficking.aspx?

The Body Shop 9. Hämtad: 2011-04-28
http://www.thebodyshop.com/_en/_ww/services/aboutus_values.aspx

Unilever.se. Hämtad: 2011-05-25
http://www.unilever.se/brands/personalcarebrands/?WT.GNAV=Varumärken_inom_Personal_Care

Wagner, Camilla, 2007, Veckans Affärer, nr. 25-32, s. 64-65.
http://www.va.se/magasinet/2007/25/artiklar-i-pdf-format/VA07_25_.pdf