



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH29

Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå

VT19

**Att vara eller inte vara ett trädkramarvarumärke,
det är frågan**

En kvalitativ studie om hur CSR påverkar varumärkeskapital i outdoor fashion-branschen.

Författare:

Martina Hörwing

Sofia Leine

Lova Sild Löhman

Handledare:

Nikos Macheridis

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till Sara Skogsberg Cuadras på Haglöfs, Mia Grankvist på Houdini samt Åsa Andersson och Malin Ekman på Peak Performance som deltagit i processen och bidragit med ytterst värdefull information och insikt i företagen och outdoor fashion-branschen. Utan er hade denna studie inte varit möjlig! Avslutningsvis vill vi tacka vår handledare Nikos Macheridis som med givande respons har guidat oss genom uppsatsprocessen. Din vägledning fick oss att inse att blygsam tvivel är ledstjärna för de visa.

Lund, 2019-05-31

Martina Hörwing

Sofia Leine

Lova Sild Löhman

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Att vara eller inte vara ett trädkramarvarumärke, det är frågan. - En kvalitativ studie om hur CSR påverkar varumärkeskapital i outdoor fashion-branschen.

Seminariedatum: 2019-06-05

Ämne/kurs: FEKH29 Företagsekonomi: Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå

Författare: Martina Hörwing, Sofia Leine & Lova Sild Löhman

Handledare: Nikos Macheridis

Nyckelord: CSR, creating shared value, CSR-strategi, varumärkeskapital, outdoor fashion-branschen

Syfte: Studien syftar till att undersöka hur företag inom outdoor fashion-branschen arbetar med samt kommunicerar CSR och hur detta i sin tur påverkar varumärkeskapitalet.

Metod: Studien har utgått ifrån en kvalitativ metod med ett hermeneutiskt fenomenologiskt förhållningssätt och en abduktiv forskningsansats. Primärdata samlades in genom tre semistrukturerade och en strukturerad intervju med företagsrepresentanter från Haglöfs, Houdini och Peak Performance. Sekundärdata samlades in i form av information från branschtidningar, företagets hemsidor, årsredovisningar, sociala medier och en varumärkesmanual.

Teoretiska perspektiv: För att undersöka hur fallföretagen arbetar med CSR har Carrolls (1991) *CSR-pyramid* och *Stakeholder Management* samt Porter och Kramers (2006) *Creating Shared Value* använts. Vidare har Aakers (1991) *Brand Equity Model* tillämpats för att analysera hur företagens CSR-strategi påverkar varumärkeskapitalet.

Empiri: Det empiriska materialet är baserat på fyra intervjuer med företagsrepresentanter från Haglöfs, Houdini och Peak Performance samt sekundärdata. Det insamlade materialet har sedan tillsammans med det teoretiska ramverket legat till grund för studiens analys.

Resultat: Studiens resultat visar att företags CSR-arbete i outdoor fashion-branschen varierar mellan att fungera som ett tillägg till den övriga verksamheten och att vara av strategisk betydelse. Hur respektive företag arbetar med samt kommunicerar CSR kommer sedan resultera i olika påverkan på varumärkeskapitalet. Ju mer företag arbetar strategiskt med CSR, ju mer kommer även varumärkeskapitalet att gynnas.

Abstract

Title: To be, or not to be, a tree hugging brand, that is the question. - A qualitative study on how CSR affects brand equity in the outdoor fashion industry

Seminar Date: 2019-06-05

Course: FEKH29 Business Administration: Degree Project in Marketing Undergraduate Level, 15 Credits

Authors: Martina Hörwing, Sofia Leine & Lova Sild Löhman

Advisor: Nikos Macheridis

Key Words: CSR, creating shared value, CSR-strategy, brand equity, the outdoor fashion industry

Purpose: The purpose of this study is to explore how companies within the outdoor fashion industry work with and communicate CSR, and how this in turn affects brand equity.

Methodology: A qualitative study with a hermeneutic phenomenological approach has been conducted. The scientific approach is abductive, and both primary and secondary data has been collected. Primary data has been collected through three semi-structured, in-depth interviews as well as one structured, in-depth interview with company representatives from Haglöfs, Houdini, and Peak Performance. Secondary data has been collected in the form of information from industry magazines, company websites, annual reports, social media, and a brand book.

Theoretical Perspectives: In order to examine how the case companies work with CSR, Carroll's *CSR Pyramid* and *Stakeholder Management* (1991) and Porter and Kramer's (2006) *Creating Shared Value* were consulted. Furthermore, Aakers (1991) *Brand Equity Model* was applied in order to analyze how the companies' CSR-communication affects brand equity.

Empirical Foundation: The empirical material is based on four interviews with company representatives from Haglöfs, Houdini, and Peak Performance as well as a collection of secondary data. The collected material, together with the theoretical framework, served as the basis for the analysis.

Conclusions: The results of the study show that the CSR work of companies within the outdoor fashion industry varies between being simply an addition to the rest of the organisation, and being of strategic significance to the company. The different CSR strategies will affect the brand equity in different ways. The more strategic the CSR work is, the more significant the effect will be on brand equity.

Begreppslista

Business to business partners - Ett företag som kontinuerligt handlar med ett annat företag, till exempel leverantörer och återförsäljare

Cirkularitet - Ett affärssystem där hållbara produkter kan bli använda, reparerade, återanvända och slutligen återvunna

CSR-strategi - Hur företagen arbetar med och kommunicerar CSR

CSV - Förkortning för Creating Shared Value. En CSR-strategi som skapar värde för både företag och samhälle

Fast fashion- Billiga kläder med hög omsättningshastighet och lågt konsumentengagemang

Greenwashing - Företag marknadsför sig som miljövänliga trots att de inte är det för att gynna företagsimagen

Hygienfaktor - Något konsumenten förväntar sig snarare än uppskattar

Hållbar design - Produkter med tidlös design och av hög kvalitet som håller länge

Outdoor fashion-branschen - Bransch som säljer kläder för utomhusaktiviteter

Top of mind - Den högsta nivån av varumärkeskännedom. Det företag som konsumenter främst förknippar med ett visst attribut

Traditionell CSR - CSR som ett tillägg till den övriga verksamheten

Varumärkeskapital - Värdet av ett varumärke

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1. Bakgrund	7
1.2. Tidigare forskning	7
1.3. Teoretiskt bidrag	8
1.4. Problemidentifiering	9
1.5. Syfte	9
2. Metod	9
2.1. Vetenskapligt förhållningssätt	10
2.2. Forskningsmetod	10
2.3. Forskningsansats	11
2.4. Val av bransch och företag	11
2.5. Val av intervjupersoner	12
2.6. Datainsamling	12
2.6.1. Primärdata	12
2.6.2. Sekundärdata	14
2.7. Dataanalys	14
2.8. Val av teori	15
2.9. Trovärdighet och äkthet	16
2.10. Kritik mot metod	18
2.11. Kritik mot datainsamling	19
3. Teoretisk referensram	20
3.1. CSR	20
3.1.1. CSR-pyramiden	21
3.1.2. Stakeholder Management	22
3.2. CSV – Creating Shared Value	23
3.3. Brand Equity Model	25
3.4. Teoriernas sammankoppling	27
4. Empiri	28
4.1. Haglöfs	28
4.1.1. Företagsbeskrivning	28
4.1.2. Varumärke	28
4.1.3. CSR-arbete	29
4.1.4. CSR-kommunikation	30
4.2. Houdini	32
4.2.1. Företagsbeskrivning	32
4.2.2. Varumärke	32
4.2.3. CSR-arbete	33
4.2.4. CSR-kommunikation	33
4.3. Peak Performance	35
4.3.1. Företagsbeskrivning	35
4.3.2. Varumärke	35
4.3.3. CSR-arbete	36
4.3.4. CSR-kommunikation	37

4.4.	Outdoor fashion-branschen.....	38
5.	Analys.....	40
5.1.	CSR-pyramiden och Stakeholder Management	40
5.1.1.	Haglöfs.....	40
5.1.2.	Houdini.....	41
5.1.3.	Peak Performance.....	42
5.2.	Creating Shared Value.....	44
5.2.1.	Haglöfs.....	44
5.2.2.	Houdini.....	45
5.2.3.	Peak Performance.....	47
5.3.	Varumärkeskapital	48
5.3.1.	Haglöfs.....	48
5.3.2.	Houdini.....	49
5.3.3.	Peak Performance.....	50
5.4.	Outdoor fashion-branschen.....	52
6.	Slutsats och diskussion.....	54
6.1.	Slutsats.....	54
6.2.	Diskussion	54
	Källförteckning.....	56
	Appendix.....	61
	Bilaga 1	61
	Intervjufrågor över telefon.....	61
	Intervjufrågor över mail	62

1. Inledning

I det inledande kapitlet kommer en bakgrund till studien först presenteras, följt av en redogörelse av tidigare forskning och studiens teoretiska bidrag. Kapitlet avslutas med en problemidentifiering och formulerande av syfte.

1.1. Bakgrund

Det är allmänt känt idag att jordens resurser påverkas negativt av människans ökade konsumtion och företags produktion (WWF, 2018). Samtidigt blir konsumenterna allt mer medvetna om konsumtionens negativa sidor, vilket i sin tur påverkar deras köpbeetenden. Enligt Europeiska miljömyndigheten EEA är textil- och modeindustrin en av världens mest resurskrävande och förorenande industrier. Miljöpåverkan sker i alla delar av värdekedjan, från produktion, tillverkning och behandling av material till transport och försäljning. Den största miljöpåverkan sker i produktionsledet, där kemikalier, vatten och energi används i enorma mängder. (Naturvårdsverket, 2018) Dessa kemikalier skadar inte bara miljön där materialet odlas utan även människorna som arbetar med de skadliga kemikalierna. Farliga arbetsmiljöer, dåliga löner och barnarbete är också delar av modeindustrins baksida. (Naturskyddsföreningen, 2017) Den bristande hänsynen till människor och miljö har gjort att denna industri har uppmärksammats och kritiserats extra mycket i media. Till följd av detta ställer intressenter högre krav på att textil- och modeföretag ska ta ett större ansvar. Företagen måste därför aktivt arbeta för att bemöta intressenternas förväntningar för att inte riskera att skada sitt varumärke. Detta kan göras genom att bedriva CSR-arbete.

CSR står för Corporate Social Responsibility och syftar till de frivilliga ekonomiska, sociala och miljömässiga initiativ som företag tar (Dahlén, Lange & Rosengren, 2017). Många menar att CSR är vägen till långsiktig framgång och överlevnad på marknaden (Svensk Handel, u.å.). CSR fungerar vanligtvis som ett tillägg till den övriga verksamheten, men övergår alltmer till att uppfattas som ett strategiskt viktigt utvecklingsarbete som präglar hela verksamheten. (Svensk Handel, u.å.) Beroende på vilken CSR-strategi som används påverkas företaget och dess varumärke på olika sätt.

1.2. Tidigare forskning

Tidigare studier har gjorts på hur CSR påverkar konsumenter, företag och varumärken. Resultat från Chen och Huang (2018) visar exempelvis att den allmänna uppfattningen av en produkt kan förbättras och köpintentionen öka som följd av ett företags CSR-image, men endast om CSR-arbetet är av strategisk betydelse för företaget. Dahlén, Lange och Rosengren (2017) menar dessutom att CSR-arbete uppfattas som mer trovärdigt om det har en central del i organisationens historia, än om det är

ett senare tillägg för att anpassas efter samhällets förväntningar. Jones och Wright (2018) hävdar dock att en integrerad CSR-strategi inte är en garanti för att ett företag ska gynnas finansiellt men att det är vanligt att företag som redan är framgångsrika implementerar en sådan strategi. De påstår emellertid att detta kan bero på att det är trendigt att ha ett mer strategiskt CSR-arbete snarare än att det faktiskt ger företaget finansiella fördelar. (Jones & Wright, 2018)

Dahlén, Lange och Rosengren (2017) anser fortsättningsvis att CSR-kommunikation kan medföra en rad positiva effekter för företag. Exempelvis kan varumärkesvärdet gynnas om det finns en stark koppling mellan hållbarhetsarbetet och företaget. CSR-arbetets funktion blir då att förtydliga företagets position på marknaden. CSR-initiativ kan även göra kunder mer lojala till varumärket. (Dahlén, Lange & Rosengren, 2017) Vidare visar en studie av Chang och Jai (2015) att företag inom fast fashion uppfattas mer positivt till följd av att de kommunicerar sitt hållbarhetsarbete. Fast fashion är modekedjor som säljer produkter med hög omsättningshastighet och till låga priser. Dessutom menar Apaydin (2011) att det finns en stark koppling mellan konsumenters attityd till ett varumärke och deras köpintention. Detta stärks av Hartmann, Ibanez och Sainz (2005) som hävdar att konsumenters köpintention ökar om ett företag upplevs ha ett högt CSR-engagemang. Dock lyckades Chang och Jai (2015) inte identifiera något samband mellan varumärkeskapital och hållbarhetskommunikation. Däremot identifierade Sun, Kim och Kim (2014) ett samband inom fast fashion mellan stärkt varumärkeskapital och företagsaktiviteter som innefattar socialt ansvarstagande.

Det finns även utmaningar med att kommunicera CSR. En utmaning är hur företag ska kommunicera sina CSR-initiativ utan att bli kritiserade, då många konsumenter redan är skeptiska till vissa industrier (Motwani, 2012). Fortsättningsvis menar Bambauer-Sachse och Mangold (2011) att produktrelaterad negativ word-of-mouth online kan försvaga varumärkeskapitalet. CSR-arbete kan även påverka bilden av företaget negativt om det görs istället för att investera i företagets kapacitet. Detta innebär att konsumenterna uppfattar att företagets ansvarstagande sker på bekostnad av dess innovationsarbete och tillverkning av en bra produkt. I detta fall har CSR-aktiviteterna inte tillfört värde utan istället missgynnat företaget. (Dahlén, Lange & Rosengren, 2017) Tidigare forskning visar således att det finns utmaningar och risker med att kommunicera CSR, men att det generellt sett gynnar företag att arbeta med CSR ur ett varumärkesperspektiv.

1.3. Teoretiskt bidrag

En stor del av den forskning som gjorts på hur CSR påverkar varumärken, bland annat av Chen och Huang (2018), Chang och Jai (2015) och Hartmann, Ibanez och Sainz, (2005), har utgått från konsumenternas perspektiv. Däremot är forskning från företagets sida begränsad. Den tidigare

forskningen utgår dessutom främst från internationella marknader och det finns därför ett behov att studera den svenska marknaden. Vidare har CSR inom fast fashion studerats ingående, exempelvis av Chang och Jai (2015) och Sun, Kim och Kim (2014), medan andra delar av modeindustrin är utforskade. Det finns därför ett behov av att studera ett område där priserna är högre och engagemanget hos konsumenterna större. Ett exempel på detta är outdoor fashion-branschen, där företag erbjuder kläder för utomhusaktiviteter. Denna bransch är dessutom intressant att studera då svenskars intresse för friluftsliv ständigt växer och har därför blivit en bransch med hög tillväxt (Affärsvärlden, 2016). För att fylla det existerande forskningsgapet kommer denna studie därför undersöka CSR i outdoor fashion-branschen i Sverige utifrån ett företagsperspektiv.

1.4. Problemidentifiering

Tidigare forskning visar att CSR både kan ha en positiv och negativ inverkan på ett varumärke. I allmänhet anses dock fördelarna överträffa nackdelarna, vilket förklarar varför majoriteten av företag idag väljer att arbeta med och kommunicera CSR. Det har även identifierats att valet av CSR-strategi är betydande för hur varumärket påverkas. Dessa resultat är dock främst baserade på undersökningar inom fast fashion, där produktengagemanget är lågt. Hade istället outdoor fashion-branschen undersökts, där konsumenters engagemang är högre, är det troligt att utfallet blivit annorlunda. Frågan är därför hur CSR-arbete och CSR-kommunikation påverkar varumärken i denna bransch?

1.5. Syfte

Studien syftar till att undersöka hur företag inom outdoor fashion-branschen arbetar med samt kommunicerar CSR och hur detta i sin tur påverkar varumärkeskapitalet.

2. Metod

Det följande metodavsnittet redogör för de val som gjorts i studien och hur genomförandet av studien gått till. Utgångspunkten är i en kvalitativ metod där data har samlats in genom semistrukturerade och strukturerade intervjuer med företagsrepresentanter. Kapitlet avslutas med en redogörelse för studiens trovärdighet samt ett kritiskt granskande av den använda metoden och datainsamlingen.

2.1. Vetenskapligt förhållningssätt

Det finns två olika förhållningssätt i dagens vetenskapssamhälle, *hermeneutik* och *positivism*. Ett hermeneutiskt förhållningssätt syftar till att tolka, förstå och förmedla fenomen medan ett positivistiskt förhållningssätt förklarar och söker säker kunskap och representerar kvantitativa resultat. Då den aktuella studien är av kvalitativ karaktär och ämnar skapa en förståelse för omvärlden är ett hermeneutiskt perspektiv lämpligt. Omvärlden är i detta fall outdoor fashion-branschen och förståelse för denna kommer främst fås genom att tolka företagsrepresentanters uttryck och upplevelser och på det sättet få en uppfattning om företagets synvinkel. (Bryman & Bell, 2013)

Den fenomenologiska vetenskapssynen är nära kopplad till den hermeneutiska och används fördelaktigt som en kombination i kvalitativa undersökningar. Denna vetenskapssyn handlar om att forskaren sätter sina personliga åsikter och värderingar åt sidan under intervjuerna och istället eftersträvar att se det specifika fenomenet utifrån respondentens synvinkel. (Bryman & Bell, 2013) Det är dock viktigt att ha i åtanke att det är svårt som intervjuare att uppnå total objektivitet. Uppsatsförfattarna har dock strävat efter detta i den mån det går. För att uppnå studiens syfte måste en djupare förståelse för företagets och branschens agerande och strategier skapas, varför den fenomenologiska vetenskapssynen är lämplig att tillämpa. Denna vetenskapssyn belyser även vikten av att intervjuaren ska vara empatisk och öppen vid intervjuerna för att göra intervjupersonerna mer bekväma och förhoppningsvis erhålla öppnare och ärligare svar. (Bryman & Bell, 2013)

2.2. Forskningsmetod

Uppsatsen utgår från en kvalitativ forskningsmetod, vilket Bryman och Bell (2013) förklarar som en strategi där fokus vid insamling och analys av data ligger på ord och tolkning av dessa snarare än kvantifiering. Den kvalitativa forskningsmetoden har en kunskapsteoretisk ståndpunkt, vilket innebär att förståelsen av verkligheten beror på hur deltagarna i en viss miljö uppfattar denna verklighet. En kvantitativ forskningsmetod utgår istället från mätning och analys av numerisk data. (Bryman & Bell, 2013). Då studien syftar till att identifiera samband mellan CSR och varumärkeskapital, genom att analysera företagsrepresentanters uppfattning av tillvaron, är en kvalitativ metod att föredra framför en kvantitativ. De valda företagen kommer studeras för att förstå hur företagen upplever sig själva och sin omgivning utifrån ett CSR- samt marknadsperspektiv. Den kvalitativa metoden möjliggör en djupare förståelse för detta än vad en kvantitativ forskningsmetod hade gjort (Bryman & Bell, 2013) Genom att studera företagen och företagsrepresentanterna kan en tolkning av situationen göras vilken sedan kan appliceras på teorin. Teorin kommer i sin tur leda till förståelse för hur sambandet mellan CSR och varumärkeskapital kan se ut. (Lundahl & Skärvad, 1999)

2.3. Forskningsansats

Studier kan göras utifrån deduktiv eller induktiv forskningsansats. Den deduktiva ansatsen utgår från en referensram, vanligtvis i form av en teori eller modell, och utifrån denna formuleras sedan hypoteser som kan testas mot verkligheten. Svagheter med denna ansats är att slutsatsen kan bli onyanserad då resultatet enbart innebär en accepterad eller förkastad hypotes, samt att det kan finnas svårigheter med att bestämma vilken teori som ska prövas. Den induktiva forskningsansatsen utgår från kvantitativa observationer och undersökningar i verkligheten som sedan generaliseras och resulterar i en referensram. En svaghet med detta angreppssätt är den mängd insamlad data som krävs för att generera en ny teori, och inte enbart resultera i en generalisering. (Bryman & Bell, 2013)

Denna uppsats använder sig av en kombination av dessa två, en så kallad abduktiv forskningsansats, då studien utgår från både befintlig teori och observationer i form av intervjuer. Genom den abduktiva ansatsen kan nackdelarna med den deduktiva och induktiva ansatsen undvikas, samtidigt som den gör det möjligt att växla mellan empiri och teori. Utgångspunkten kommer vara i studiens empiri, medan de valda teorierna kommer utnyttjas för att identifiera fenomen och underlätta förståelsen av dessa.

2.4. Val av bransch och företag

Studien omfattar modeindustrin då denna är omtalad och kritiserad gällande hållbarhet. Mer specifikt undersöks outdoor fashion-branschen då de erbjuder högengagemangsprodukter och det i dagsläget saknas forskning på sambandet mellan CSR och varumärkeskapital inom denna bransch. Svenskars ökade intresse för friluftsliv har även lett till ökad tillväxt i outdoor fashion-branschen, och är ytterligare en anledning till varför just denna bransch har valts att studeras. Fallstudien som gjorts utgår ifrån tre olika företag. Enligt Bryman och Bell (2013) är en fallstudie ett "detaljerat och ingående studium av ett enda fall". Valet att göra en fallstudie gjordes för att kunna generalisera branschen utifrån den kvalitativa data som erhålls från de intervjuade företagen. De företag som kommer studeras är Haglöfs, Houdini och Peak Performance då de är ledande aktörer på den svenska marknaden och anses därför vara representativa för outdoor fashion-branschen i Sverige. Det anses även vara möjligt att generalisera branschen eftersom de valda företagen arbetar med CSR i olika utsträckning.

De tre valda företagen liknar varandra då de verkar inom samma bransch, har liknande målgrupp, pris och produktsortiment, och är därför lämpliga att jämföra. Samtliga företag är svenskägda och säljer sina produkter både nationellt och internationellt. En annan anledning till att just dessa företag valts är för att de arbetar med och kommunicerar CSR på olika sätt. Detta framkom genom att studera företagens årsredovisningar och förvaltningsberättelser, som tydligt visade var fokus ligger inom organisationerna.

2.5. Val av intervjupersoner

Valet av intervjupersoner är framförallt baserat på vilken roll de har i företaget. Målet var att intervjua anställda som arbetar inom marknadsföring, CSR eller båda kombinerat. På Houdini intervjuades Mia Grankvist. Hon är marknadsansvarig och har arbetat i företaget sedan 2009. Innan dess hade Grankvist en egen butik som sålde Houdinis produkter och hon har därför haft en relation till företaget sedan det grundades. Houdini har inte en CSR-avdelning utan alla anställda arbetar med hållbarhet i någon utsträckning. Grankvist har därför kunskap inom både CSR och marknadsföring, vilket gjorde henne till ett lämpligt intervjuobjekt. Det faktum att Grankvist har haft en lång karriär inom företaget gör att hon dessutom förväntades besitta information relevant för studien.

På Peak Performance intervjuades deras *Sustainability and Quality Manager* Åsa Andersson och marknadsprojektledare Malin Ekman. Andersson har haft samma roll i företaget sedan 2011 och är därför väl insatt i företagets CSR-arbete. Ekman har haft sin roll i två år och praktiserade innan dess på företagets marknadsavdelning, vilket gör att hon besitter kunskap om deras marknadsföringsarbete. På Haglöfs intervjuades Sara Skogsberg Cuadras. Hon arbetar med *Corporate and CSR Communications* och är ansiktet utåt för hållbarhet och företagsrelaterade frågor. Hennes roll innefattar främst marknadsföring och intern kommunikation. Skogsberg Cuadras har nära kontakt med bland annat marknads- och hållbarhetscheferna. Detta gör att hon har en god förståelse för både marknadsförings- och CSR-arbetet i företaget.

2.6. Datainsamling

För att uppfylla studiens syfte har både primär- och sekundärdata samlats in. Primärdatan består av mail- och telefonintervjuer med representanter från Haglöfs, Houdini och Peak Performance. Vidare kommer den insamlade sekundärdatan från företagets hemsidor, sociala medier, årsredovisningar och en varumärkesmanual. Även branschtidningar har använts för att samla in generell information och kunskap om outdoor fashion-branschen.

2.6.1. Primärdata

Intervjuerna genomfördes över telefon och mail då respondenterna och intervjuarna befann sig på olika orter. Anledningen till att en av intervjuerna skedde över mail var att respondenten inte hade tid till en intervju över telefon. Denna intervju ansågs dock ändå vara av stor betydelse för studien då den var med Åsa Andersson på Peak Performance, och hon är chef på CSR-avdelningen och därför

förväntades besitta mest kunskap. Intervjuerna som genomfördes över telefon var semistrukturerade med öppna frågor. En semistrukturerad intervju innebär att intervjuarna till viss del följer ett förberett manus, men att frågor som inte har bestämts i förväg också kan ställas för att återkoppla till något som respondenten sagt. Utformningen av intervjuerna medför en viss flexibilitet och möjlighet för respondenten att tala om ämnen som är av extra intresse för denne. (Bryman & Bell, 2013) En annan fördel är att respondenternas svar blir nyanserade och uttömmande (Lundahl & Skärvad, 1999). Semistrukturerade intervjuer används vanligen för flerfallstudier då det krävs viss mängd struktur för att kunna genomföra en jämförelse av de olika fallen (Bryman & Bell, 2013). Då denna undersökning undersöker och jämför tre olika företag anses därför denna struktur vara väl passande. Den intervju som genomfördes över mail utgick från ett i förväg bestämt frågeformulär, där respondenten uppmanades svara på frågorna skriftligt utan direkt kontakt med intervjuarna. Det fanns därmed ingen möjlighet för intervjuarna att ställa följdfrågor eller styra intervjun. Enligt Bryman och Bell (2013) kallas denna typ av intervju för en strukturerad intervju med öppna frågor.

Intervjufrågorna skickades till respondenterna på förhand för att de skulle ha möjlighet att tänka igenom sina svar. Detta gjordes för att kunna få mer uttömmande svar under själva intervjun. Frågorna var uppdelade i olika teman och hittas i *Bilaga 1*. Telefonintervjuerna var 35-52 minuter långa beroende på hur många följdfrågor som ställdes och hur utförliga svar som gavs. Denna intervjulängd ansågs vara passande för att samla in tillräckligt med information och uppnå ett kvalitativt djup utan att samtidigt ta upp för mycket tid av respondenternas arbetsdag. Under telefonintervjuerna var samtliga uppsatsförfattare med, då Bryman och Bell (2013) menar att detta kan ge en mer avslappnad diskussion. En person ledde intervjun, medan en annan tog anteckningar och en tredje agerade passiv intervjuare och gjorde inflikningar där det krävdes följdfrågor eller förtydliganden. (Bryman & Bell, 2013). Det fördes anteckningar under telefonintervjuerna för att i efterhand kunna återge materialet enklare. Telefonintervjuerna spelades även in för att materialet skulle kunna lyssnas på i efterhand. Detta menar Bryman och Bell (2013) är relevant för att uppfatta respondentens korrekta ordval och inte missa väsentlig information som framkom under intervjun. Både intervjuerna över telefon och mail lyssnades igenom och granskades noga i efterhand för att identifiera och anteckna representativa citat. Dessa menar Lundahl och Skärvad (1999) kan fungera som förtydliganden av datainsamlingen.

Namn	Företag	Position	Typ av intervju	Intervjulängd
Mia Grankvist	Houdini	Marknadsansvarig	Telefon	52 min
Sara Skogsberg Cuadras	Haglöfs	Corporate and CSR Communications	Telefon	40 min
Malin Ekman	Peak Performance	Marknadsprojektledare	Telefon	35 min
Åsa Andersson	Peak Performance	Sustainability and Quality Manager	Mail	En A4 sida

Tabell 1. Information om intervjupersonerna

2.6.2. Sekundärdata

Initialt studerades Haglöfs, Houdinis och Peak Performances årsredovisningar för att få en övergripande bild av hur arbetar med CSR. Observationer av företagens CSR har även gjorts på deras egna hemsidor och sociala medier för ytterligare dataunderlag. På företagens hemsidor har främst upplägget och kommunikationen av hållbarhet granskats, medan typ av inlägg och respons på inlägg har undersökts på företagens sociala medier. Vidare har Houdinis varumärkesmanual också granskats. Även branschtidningar har studerats för att få en mer övergripande bild av outdoor fashion-branschen. Då mycket av den data som samlats in har sammanställts och presenterats av företagen själva är det viktigt att vara källkritisk då de förmodligen vill framställa sig själva ur en så positiv synvinkel som möjligt.

2.7. Dataanalys

Ett effektivt tillvägagångssätt att analysera insamlad kvalitativ data menar Rennstam och Wästerfors (2017) är genom processen sortera, reducera och argumentera. De menar att insamlat material anländer "lite huller om buller" och därför behövs sorteras som första steg (Rennstam & Wästerfors, 2017, 67). Författarna menar att det vanligaste sättet att få ordning på kvalitativt material är genom att tillämpa tematisk sortering, det vill säga att sortera materialet efter innehåll (Rennstam & Wästerfors, 2017). Den intervjuguide som tagits fram till studien var indelad efter inledande generella frågor, CSR-frågor, konsument- och varumärkesfrågor samt avslutande generella frågor. Efter intervjuerna ansågs det vara lämpligt att använda dessa teman som grund för sorteringen, vilka sedan präglade utformandet av empirin. Rennstam och Wästerfors (2017) förklarar att människor inte nödvändigtvis rättar sig efter scheman utan att ett samtal rör sig fram och tillbaka över olika teman, oavsett hur tydlig och genomtänkt strukturen är på frågorna och upplägget inför intervjun. På grund av detta fanns det data som hade hamnat i fel tema och därför behövde sorteras till rätt plats. Att svaren från

intervjuerna redan var uppdelade utifrån olika kategorier underlättade den tematiska sorteringen betydligt.

Efter att materialet sorterats menar Rennstam och Wästerfors (2017) att materialet ska reduceras. Här följdes Rennstam och Wästerfors (2017) princip om att skära ner på teman och även skära ner inom respektive tema. Då sorteringen hade gjorts utifrån relativt stora och omfattande teman fanns svårigheter med att ta bort ett helt. Istället reduceras materialet ordentligt inom respektive tema. Materialet innehöll vissa upprepningar, olika uttryck för samma ståndpunkt samt data som inte ansågs vara väsentlig för studiens syfte. Detta utgjorde den data som reducerades bort. Rennstam och Wästerfors (2017) beskriver reduceringsarbetet som en pågående process, där forskarna förväntas återkomma till materialet kontinuerligt. Detta var något som gjordes då det under arbetets gång upptäcktes nya infallsvinklar och tankar.

I det sista steget av analysen av kvalitativ data menar Rennstam och Wästerfors (2017) att argumentation ska ske. De menar att det inte räcker för forskarna att skapa ordning i och välja bort bland materialet, utan även att man måste "hävda något" (Rennstam & Wästerfors, 2017, 137). En del av argumentationsprocessen utgörs av teoretisering, vilket beskrivs som "empiriberoende argumentation" (Rennstam & Wästerfors, 2017, 139). Rennstam och Wästerfors (2017) menar vidare att teoretisera kan handla om att se datan från ett särskilt perspektiv eller synvinkel. I detta steg utgick uppsatsförfattarna från de valda teorier som tänkt utgöra grund för studiens analys för att se hur dessa skulle kunna tänkas appliceras på den insamlade datan.

2.8. Val av teori

För att kunna utforska hur företag arbetar med CSR har två olika teorier valts. Den ena teorin angriper CSR som ett tillägg till den övriga verksamheten och den andra teorin behandlar CSR ur ett strategisk och värdeskapande perspektiv. När det gäller den teori som fungerar som ett tillägg till verksamheten har det valts att utgå från Archie B. Carrolls modell (1991), då han är en av de mest framträdande forskarna inom ämnet. Carroll är välkänd för sin pyramidmodell som delar upp CSR i de fyra aspekterna ekonomiskt, legalt, etiskt och filantropiskt ansvar. De tre fallföretagen är alla stora och välfungerande företag och det kommer därför antas att de följer aktuella lagar och regler, varför det legala ansvarstagandet inte kommer att analyseras djupare i studien. Den teori som behandlar strategisk CSR presenteras av Porter och Kramer (2006) och är en utvecklad variant av CSR-konceptet. Den kallas *Creating Shared Value* (CSV) och är en väl använd och uppmärksam teori trots dess relativt sena uppkomst. Med dessa två modeller kommer företagets CSR-arbete angripas från flera perspektiv och ger ökad chans till en nyanserad analys.

För att kunna se hur de olika sätten att arbeta med CSR påverkar varumärket, kommer en varumärkeskapitalmodell att användas. Forskarna Aaker och Keller har båda utformat välkända modeller gällande varumärkeskapital. Dessa skiljer sig åt då Kellers modell består av de två dimensionerna kännedom och image, medan Aakers modell utgår från de fem dimensionerna lojalitet, kännedom, uppfattad kvalitet, associationer och övriga varumärkestillgångar. Aakers *Brand Equity Model* har ett större fokus på företagsperspektivet och anses därför vara mer lämplig att använda i denna studie. I appliceringen av *Brand Equity Model* kommer dimensionerna varumärkeslojalitet, varumärkeskännedom, upplevd kvalitet och varumärkesassociationer tillämpas. Det sista elementet övriga varumärkestillgångar har valts att uteslutas då denna behandlar juridiska aspekter som patent och varumärkesskydd, vilket inte anses vara relevant för studiens syfte.

2.9. Trovärdighet och äkthet

I kvantitativa metoder används ofta begreppen validitet och reliabilitet för att undersöka kvaliteten i en undersökning. Bryman och Bell (2013) rekommenderar att i kvalitativa metoder istället använda kriterierna trovärdighet och äkthet. Trovärdighet delas in i de fyra underkategorierna tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering och bekräftelse. Tillförlitlighet motsvarar intern validitet och innebär att forskningen utförs enligt de regler som finns samt att respondenten bekräftar att intervjuarna uppfattat svaren rätt. Överförbarhet motsvarar extern validitet och behandlar om resultatet hade blivit detsamma i en annan kontext. Pålitlighet kan jämföras med reliabilitet och innebär att forskarna ska anta en granskande position. Konfirmering och bekräftelse handlar om objektivitet och innebär att forskarna säkerställer att de agerat i god tro samt inte låtit personliga värderingar påverka processen. (Bryman & Bell, 2013) För att kunna utföra en studie utan felaktigheter och förvrängningar har dessa kriterier tagits hänsyn till i forskningsprocessen.

Den genomförda studien anses vara tillförlitlig då samtliga telefonintervjuer, med respondenternas godkännande, spelades in. Detta gjorde det möjligt att gå tillbaka och kontrollera vad som sades under telefonintervjuerna för att säkerställa att den data som använts är korrekt. Under telefonintervjuerna fick respondenterna även stort utrymme att förklara vidare och utveckla sina svar. Respondenterna bads även förtydliga sina svar där det förekom otydligheter. Detta ökade chansen att tolkningen skedde korrekt och gav en rättvis bild av respondentens intention. De svar intervjuarna erhöll från mailintervjun finns sparad i skrift i mailkonversationen, vilket gjorde det enkelt att kontrollera vad som sades i efterhand. I mailintervjun fanns det till skillnad från telefonintervjuerna inte möjlighet till följdfrågor och utveckling av eventuella otydliga svar. Samtidigt hade den person som intervjuades på

mail mer tid att vara eftertänksam och formulera sig, vilket resulterade i tydliga svar. Därför anses även mailintervjun vara tillförlitlig.

Studien anses vara överförbar till andra områden där CSR och varumärkesbyggande berörs, då den behandlar och analyserar dessa ämnen omfattande. Exempelvis skulle studien kunna appliceras på liknande branscher inom textil- och modeindustrin. De intervjuer som gjorts har varit utförliga och kan användas som databas av andra personer och överföras till andra kontexter (Bryman & Bell, 2013). Uppsatsen anses vara pålitlig då ett granskande synsätt har använts under forskningsprocessen. Dessutom har utförliga intervjuanteckningar använts för att skapa en fullständig redogörelse, vilket ökar pålitligheten ytterligare. Vidare har uppsatsförfattarna varit aktsamma och försökt att aktivt bortse från personliga åsikter och värderingar för att agera i god tro, och därför uppfylls den fjärde underkategorin om konfirmering och bekräftelse.

Äkthet och autenticitet väcker fler frågor som berör forskningspolitiska konsekvenser i allmänhet. Dessa kriterier består av begreppen rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet samt taktisk autenticitet. Rättvis bild handlar om att undersökningen ska ge en tillräcklig bild av åsikter och uppfattningar som finns i den studerade gruppen. Till exempel kan man inte generalisera alla funktioner på ett företag om man endast intervjuat de som har chefspositioner, utan måste ta hänsyn till fler intressenter för att få en rättvis bild av situationen. Ontologisk autenticitet ställer frågan om forskningen som gjorts hjälper de som medverkat att bättre förstå sin sociala situation. Pedagogisk autenticitet ställer frågan om forskningen bidragit till att deltagarna får en bättre bild av hur andra personer i miljön upplever saker och ting. Vidare ställer katalytisk autenticitet frågan om forskningen hjälpt de som medverkat att förändra sin situation. Taktisk autenticitet ifrågasätter om de som medverkat har fått bättre möjligheter att vidta de åtgärder som krävs med hjälp av studien. (Bryman & Bell, 2013)

Det kan ifrågasättas huruvida studien ger en rättvis bild av fallföretagen då personer från ledningsgruppen inte intervjuats utan endast representanter från CSR- och marknadsavdelningar. Dock behandlar denna studie endast marknadsföring och CSR och det anses därför vara lämpligt att intervju personer som är specialister inom dessa ämnen. Därför förväntas en rättvis bild av fallföretagen ändå fås. Vidare syftar uppsatsen till att ge de medverkande företagen en förståelse för deras situation gällande CSR och marknadskommunikation i förhållande till varumärkesbyggande, vilket besvarar frågan om ontologisk autenticitet. De intervjuade får med hjälp av studien en större inblick i hur andra företag i branschen resonerar kring CSR och varumärkesbyggande. Däremot ger studien inte de intervjuade förståelse för hur konsumenterna uppfattar tillvaron, eftersom det är företagsperspektivet som undersökts. Därför är kriteriet om pedagogisk autenticitet delvis uppfyllt.

Vidare uppfylls katalytisk autencitet då studien ger en inblick i hur fallföretagens CSR-strategier påverkar respektive varumärkeskapital. Även taktisk autencitet uppfylls då resultaten visar vilken CSR-strategi som ökar varumärkeskapitalet mest och därmed ger företagen vägledning i hur de kan förändra sin strategi för att gynna sitt varumärke.

2.10. Kritik mot metod

En kvalitativ studie kan kritiseras utifrån flera aspekter. Först och främst är det lätt att studien blir för subjektiv, då den ofta bygger på forskarnas osystematiska uppfattningar om vad som är viktigt och betydelsefullt. Fortsättningsvis kan det vara svårt att vara objektiv på grund av nära och personliga förhållanden som eventuellt etableras med undersökningspersonerna. (Bryman & Bell, 2013)

Eftersom det i studien endast genomfördes en intervju med varje intervjuperson, samt att dessa skedde över telefon och mail, fanns det ingen stor risk för att någon djupare relation skulle kunna utvecklas mellan intervjuobjekten och intervjuarna. Fortsättningsvis är bristande transparens även kritik som riktats mot den kvalitativa forskningen. Detta innebär att det kan vara svårt att konkret veta hur undersökningen planerats och genomförts. Det framgår sällan hur forskarna burit sig åt exakt vid analys av data och därmed hur han/hon kommit fram till sina slutsatser. (Bryman & Bell, 2013) Detta har dock uppsatsförfattarna haft i åtanke och därför försökt vara så beskrivande som möjligt i forskningsprocessens utformning.

En ytterligare svaghet med kvalitativa undersökningar är svårigheten att generalisera, då kritiker menar att ett fall inte kan vara representativt för ett annat. Bryman och Bell (2013) menar dock att det går att uppnå en viss grad av teoretisk generaliserbarhet i en fallstudie och det är därför trots kritiken en lämplig forskningsstrategi att använda i denna uppsats. För att kunna generalisera måste fallstudien vara djupgående och komplex inom det som är unikt med fallet. Detta anses ha gjorts i uppsatsen eftersom studien enbart behandlar två ämnesområden på en djupgående och komplex nivå.

Slutligen kritiseras valet av antal företag. Studien hade eventuellt kunnat vara mer trovärdig om fler företag hade undersökts. Det hade exempelvis kunnat vara relevant att undersöka Fjällräven som också är en stor svensk aktör i branschen. Eftersom de valda företagen arbetar med CSR i så pass olika utsträckning anses det ändå vara tillräckligt att endast undersöka dessa, då andra företag i branschen troligtvis skulle kunna placeras inom detta spektrum. Därför skulle resultaten förmodligen inte se annorlunda ut om fler företag undersökts.

2.11. Kritik mot datainsamling

Kritik kan riktas mot antalet intervjuer som genomfördes med anställda på företaget. Då endast en till två intervjuer gjordes på respektive företag finns en risk att detta inte ger en rättvis och sanningsenlig bild av företagen. Genom att intervjua fler personer och därmed få fler perspektiv hade datan kunnat anses vara mer övertygande. Hade personer från andra avdelningar intervjuats ser uppsatsförfattarna dock en risk i att fokus hade dragits från studiens ursprungliga syfte. Den ursprungliga ambitionen var att intervjua två personer på varje företag. Anledningen till detta var för att få både ett CSR- och ett marknadsperspektiv från varje företag. Detta var dock endast möjligt på Peak Performance då de har tydligt definierade CSR- och marknadsavdelningar. Haglöfs hade istället en person med en kombinerad CSR och marknadsroll och det ansågs därför räcka att endast intervjua henne eftersom hon förväntades besitta kunskap inom båda ämnesområdena. I Houdinis fall var CSR-arbetet integrerat i alla företagets funktioner och det ansågs därför vara tillräckligt att intervjua den marknadsansvariga på företaget. Sammanfattningsvis ansågs antalet intervjuer vara tillräckliga, eftersom ämnesområdena CSR och marknadsföring täcktes av de intervjuades kunskap och kompetens.

Baker och Edwards (2012) menar dessutom att antalet intervjuer som är nödvändigt för en kvalitativ studie "beror på" och att det kan skilja sig åt beroende på vilken typ av komplexitet, unikheter och jämförelse målet med studien och vad dess analys behandlar. Detta är en relativt smal men djupgående studie eftersom den endast behandlar två ämnesområden. Med andra ord är studien inte av hög komplexitet och därför finns det inte behov av ett stort antal intervjuer. Därmed stärker även Baker och Edwards (2012) resonemang studiens val av antal intervjupersoner.

Kritik kan även riktas mot intervjuernas tidslängder som skiljer sig åt inom ett intervall på 35-52 minuter. Detta då det finns en risk att den insamlade mängden data för vardera företag blir olika. En stor del av den längsta intervjun innehöll dock upprepningar och förklaringar av olika begrepp som senare valdes att inte tas med i studien, medan den kortaste intervjun gav relevanta och effektiva svar. De skilda intervjutiderna anses därför inte vara ett problem för studien. Vidare kan mailintervjun, som enbart var en A4-sida, kritiseras för sin längd. De svar som erhöles från denna intervju gav dock väsentlig och detaljerad information, vilket kan argumenteras väga upp för den kortare längden. Kritik kan även riktas mot de frågor som ställdes då en del av dem kan anses vara ledande. Anledningen till att de var utformade på det sättet var för att underlätta appliceringen av teorierna på det insamlade materialet.

Vidare menar Kvale och Brinkmann (2014) att insamling av data genom intervjuer kan kritiseras. Detta då de menar att en intervju inte kan vara objektiv, utan endast subjektiv. Det kan även vara svårt

att erhålla tillförlitliga resultat om ledande frågor ställts under intervjun. (Kvale & Brinkmann, 2014) Att frågeformulären som användes under intervjuerna inte var identiska är en ytterligare aspekt som kan kritiseras. Uppsatsförfattarna gjorde dock detta medvetet och argumenterar för att detta bidrog till djupare intervjuer.

Majoriteten av intervjuerna genomfördes över telefon, vilket medför vissa begränsningar som bör beaktas. Exempelvis är det lättare för respondenten att avbryta en telefonintervju genom att lägga på, än under en intervju som sker ansikte mot ansikte. Detta skulle kunna resultera i att mindre information samlas in, men var dock inte ett problem som uppstod under intervjuerna. Det är inte heller möjligt att avläsa intervjupersonens kroppsspråk över telefon eller mail och det kan därför vara svårare att tolka personens känslor och identifiera eventuella osanningar (Bryman & Bell, 2013). Det kan också vara problematiskt då intervjufrågorna rör respondenternas arbete och det kan finnas incitament att förvrida sanningen något för att inte riskera sitt rykte eller position på företaget.

Majoriteten av intervjufrågorna berörde företagets CSR-arbete, vilket kan vara ett känsligt ämne. Det finns därför en risk att de intervjuade förskönar eller undanhåller sanningen. Fortsättningsvis kritiserades den intervju som skedde över mail då den innebar en del begränsningar. Bland annat genom att intervjuerna var tvungna att hålla sig till färre frågor, inte kunde ställa motfrågor och inte kunde avläsa varken tonläge eller kroppsspråk. Trots detta ansågs mailintervjun vara relevant att ha med, då den gav nyanserade svar gällande företagets CSR-arbete och därmed bidrog till ett bredare perspektiv i analysen av Peak Performance.

3. Teoretisk referensram

I följande avsnitt kommer studiens valda teorier redogöras för. Inom CSR kommer Carrolls (1991) CSR-pyramid och Stakeholder Management samt Porter och Kramers (2006) Creating Shared Value presenteras. En modell för varumärkeskapital presenteras därefter i form av Aakers Brand Equity Model, där elementen varumärkeslojalitet, varumärkeskännetecken, upplevd kvalitet och varumärkesassociationer fokuseras på.

3.1. CSR

Corporate Social Responsibility (CSR), på svenska översatt till företagsansvar, är ett brett och omtalat begrepp vilket resulterar i att det finns ett antal definitioner som försöker klargöra dess innebörd. Begreppet är dessutom i ständig förändring och utveckling vilket gör att nya och omformulerade definitioner introduceras emellanåt. EU-kommissionen (2011) är ett exempel på detta

som har uppdaterat sin tidigare definition av CSR för att bemöta nya och uppdaterade internationella principer och riktlinjer och definierar idag begreppet som “the responsibility of enterprises for their impacts on society”. Carrolls traditionella definition av CSR; ”the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time”, är dock en definition som fortfarande refereras till i stor omfattning och har därför stor trovärdighet (Carroll, 1979). Denna är även relevant att presentera då Carrolls (1991) *CSR-pyramid* kommer användas som teori i studien. Uppsatsen kommer att skilja på traditionell CSR och CSV (*Creating Shared Value*). CSV introducerades av Porter och Kramer (2006) som var kritiska mot den traditionella synen på CSR och ansåg att CSR borde vara mer integrerat i hela verksamheten istället för att endast fungera som ett tillägg.

3.1.1. CSR-pyramiden

Carroll har tagit fram en CSR-modell i form av en pyramid där begreppet är uppdelat i fyra olika nivåer av ansvarstagande. Dessa är, från botten sett, det ekonomiska, det legala, det etiska och det filantropiska. Carroll (1991) menar att denna uppdelning uppmärksammar och tydliggör företagets olika ansvarsområden, samt klargör hur pass grundläggande dessa är för ett företags existens. De två första nivåerna *krävs* från samhället, den tredje är *förväntad* och den fjärde är *önskvärd*. För att ett företag ska ta fullt socialt ansvar måste alla fyra nivåer vara uppnådda. Med andra ord ska ett företag göra vinst, följa lagen, vara etiskt och vara en god företagsmedborgare. (Carroll, 1991)



Figur 1. Carrolls CSR-pyramid

Det ekonomiska ansvaret

Pyramidens bas, det ekonomiska ansvaret, innebär att företag existerar för att erbjuda produkter och tjänster till samhället och generera vinst. Det ekonomiska ansvaret har gått mer och mer från att ha målsättningen att generera vinst till att istället försöka maximera sin vinst. Några komponenter som företag ska uppnå för att vara ekonomiskt ansvariga är bland annat att de ska ha en stark konkurrensfördel, att de ska sträva efter maximal och varaktig vinst samt att de ska upprätthålla

effektivitet inom företaget. Det ekonomiska ansvaret återfinns i botten av pyramiden då det här är grunden för alla företag och är väsentligt att uppnå innan företaget har möjlighet att uppmärksamma andra typer av ansvar. (Carroll, 1991)

Det legala ansvaret

Samtidigt som företag förväntas agera i ett vinstdrivande syfte, finns det även förväntningar på att företag ska följa de lagar och regler som finns som berör dem. Detta återfinns på den andra nivån i pyramiden, det legala ansvaret. Företag ska alltså arbeta för att maximera sin vinst, men de ska inte göra det utanför ramen av existerande lagar. För att uppnå denna nivå i pyramiden ska företag bland annat följa uppsatta lagar, vara en samarbetande och laglig medborgare samt endast producera produkter och tjänster som också dem verkar inom lagarnas armar. (Carroll, 1991)

Det etiska ansvaret

De två första nivåerna i Carrolls pyramid är som nämnt grundläggande för ett företag och är i stort sett sådana faktorer som företag måste följa och sträva efter för att överleva. Den tredje nivån i pyramiden, det etiska ansvaret, behandlar istället de förväntningar som samhället har på företagets aktiviteter och beteende. Det etiska ansvaret innebär med andra ord att agera etiskt utifrån de standarder, normer och förväntningar som intressenter anser vara rättvisa, korrekta och moraliska. (Carroll, 1991)

Det filantropiska ansvaret

Den högsta och sista nivån av Carrolls pyramid innebär att ta sådant ansvar som inte förväntas av företag att göra, men som hos konsumenter och samhället är önskvärt. Företag som utövar ett filantropiskt ansvar höjs i konsumentens ögon, samtidigt som företag som inte utövar denna typ av ansvar inte kan kallas oetiska. För att uppnå den fjärde nivån ska företag exempelvis stödja utbildning och kultur, stödja volontärarbete lokalt och projekt som genererar livskvalitet till samhället samt generellt agera filantropiskt och välgörande. (Carroll, 1991)

3.1.2. Stakeholder Management

Carroll (1991) belyser vidare vikten av att ta hänsyn till intressenter i företagets beslutsfattande. Intressenter är de grupper eller personer som har ett intresse i företags verksamhet och krav på dess beslutsfattande. Carroll (1991) menar att CSR och ett företags intressenter går hand i hand, då intressenterna är vilka gentemot företag ska ta sitt sociala ansvar. *Stakeholder Management* är en process där chefer förenar sina egna mål med existerande anspråk och förväntningar från olika intressentgrupper. Utmaningen ligger i att bestämma vilka intressenter som ska tas hänsyn till i beslutsfattande, samt försäkra sig om att kraven från företagets primära intressenter uppfylls samtidigt

som resterande intressentgrupper är nöjda. Detta är viktigt att sträva efter för att kunna skydda företagets långsiktiga intressen. (Carroll, 1991)

Carroll (1991) lyfter fram en specifik fråga som bör få uppmärksamhet i *Stakeholder Management*, vilken behandlar vilket företagsansvar (CSR) företaget har gentemot sina intressenter. Med företagsansvar menas här CSR-pyramidens fyra nivåer - ekonomiskt, legalt, etiskt och filantropiskt ansvar. Att undersöka denna fråga utifrån de olika nivåerna av företagsansvar är användbart när företaget ska göra prioriteringar och ta beslut där flera intressenter har åsikter i frågan. (Carroll, 1991) Detta tillvägagångssätt gör beslutsfattandet mer komplicerat och tidskrävande, men Carroll (1991) menar att det är en användbar metod för företag att integrera dess värderingar med dess traditionella ekonomiska mål.

3.2. CSV – Creating Shared Value

Porter och Kramer (2006) är kritisk till det traditionella sättet att arbeta med CSR där många företag skiljer på företagsstrategi och CSR samt inte anpassar CSR-arbetet efter det specifika företaget. De menar att många företag ser CSR som en kostnad och begränsning snarare än en källa till innovation, möjligheter och konkurrensfördelar. Samtidigt har företag blivit medvetna om riskerna som kommer med att inte arbeta med CSR, men vet inte hur de ska bära sig åt för att kombinera viljan att vinstmaximera med viljan att göra något bra för samhället. (Porter & Kramer, 2006)

Istället för att hitta skärningspunkten mellan affärsverksamheten och samhällsansvaret, fokuserar många företagsledare snarare på friktionen mellan dessa. Det vanligaste sättet att arbeta med och kommunicera CSR är varken operativt eller strategiskt utan snarare att man arbetar med PR och mediekampanjer som berör CSR. Det händer att alla delar av organisationen inte får ta del av de CSR-aktiveringar som görs, och att endast de berörda funktionerna i företaget är medvetna om vad företaget faktiskt tar för samhällsansvar. (Porter & Kramer, 2006)

Porter och Kramer (2006) ställer sig emot synsättet att CSR främst är en begränsning för företaget genom att introducera idén om CSV. Begreppet CSV står för *Creating Shared Value* och innebär att en länk mellan företagsstrategi och CSR kan skapa värde för såväl organisationen som samhället. För att både samhället och företagen ska gynnas i det långa loppet krävs det att båda fattar beslut som skapar *shared value*, det vill säga att värde för den ena parten inte skapas på bekostnad av den andra. För att detta ska vara möjligt krävs en förståelse för hur samhället och företaget påverkar varandra. Exempelvis är ett fungerande samhälle med god sjukvård, utbildning och lika villkor avgörande för att arbetskraften ska vara produktiv. Samtidigt behöver samhället företagen då de förser befolkningen

med jobb, innovation och en förbättrad välfärd. Detta förbättrar i sin tur levnadsstandarden och de sociala förhållandena över tid. Porter och Kramer (2006) menar att arbeta med CSV kommer skapa värde på ett sätt som inte är möjligt när CSR endast fungerar som ett tillägg till den övriga verksamheten.

CSV kan implementeras i praktiken med hjälp av fem steg. Det första steget är *Identifying the points of intersection* och syftar till att skapa en förståelse för hur samhället samspelar med företaget. Samspelet sker genom antingen *inside-out* eller *outside-in linkages*. *Inside-out linkages* är sättet som företagets aktiviteter påverkar samhället de verkar i. Det kan exempelvis handla om hur användandet av olika kemikalier i produktionen påverkar befolkningens hälsa. *Outside-in linkages* beskriver hur de sociala förhållandena i ett samhälle påverkar företagsverksamheten. Till exempel påverkar utbildningsnivån, infrastrukturen och landets lagar företagets förutsättningarna att verka i området. (Porter & Kramer, 2006)

Det andra steget är *Choosing which social issue to address*, vilket handlar om att företag ska arbeta med de samhällsproblem som bäst passar ihop med företagets aktiviteter. Detta för att skapa värde för företaget såväl som samhället. Porter och Kramer (2006) menar att alla samhällsproblem antingen förstärks av företagets aktiviteter, påverkar företagets möjlighet att verka i området eller varken påverkas speciellt mycket av företagsverksamheten eller har en stor inverkan på företagets långsiktiga konkurrenskraft. Företaget ska välja att fokusera på de problem som har störst påverkan på företaget. (Porter & Kramer, 2006)

Steg tre är *Creating a social agenda*, vilket betyder att företaget måste skapa en konkret plan för hur ekonomiska och sociala fördelar ska uppnås samtidigt. Det handlar om att gå från att förmildra sin negativa påverkan på omvärlden till att förstärka sin företagsstrategi genom att förbättra de sociala omständigheterna. Här skiljer Porter och Kramer (2006) på *strategic CSR* och *responsive CSR* och förespråkar det förstnämnda då den har störst positiv inverkan på både samhället och företaget. *Responsive CSR* syftar till när företaget agerar som en god företagsmedborgare genom att ta hänsyn till sina intressenters sociala förväntningar och aktivt arbeta för att förmildra sin negativa påverkan på omvärlden. *Strategic CSR* är mer än att bara vara en god företagsmedborgare. Det innefattar även att agera på ett annorlunda sätt än sina konkurrenter. På så sätt kan de sänka sina kostnader eller bättre uppfylla sina konsumenters behov och därmed hitta en unik position på marknaden. Arbetar man med *Strategic CSR* arbetar man både med *inside-out* och *outside-in linkages* och det är då som möjligheterna att skapa *shared value* verkligen finns. (Porter & Kramer, 2006)

Det fjärde steget för att implementera CSV är *Integrating inside-out and outside-in linkages*. Med det menar Porter och Kramer (2006) att företag både ska arbeta för att minimera sin negativa påverkan på

omgivningen och för att förminska de problem som aktivt skadar den egna verksamheten. Detta då *inside-out* och *outside-in linkages* samverkar och förstärker varandras effekt. Det är här som det blir svårt att skilja CSR-arbetet från företagets övriga aktiviteter. (Porter & Kramer, 2006)

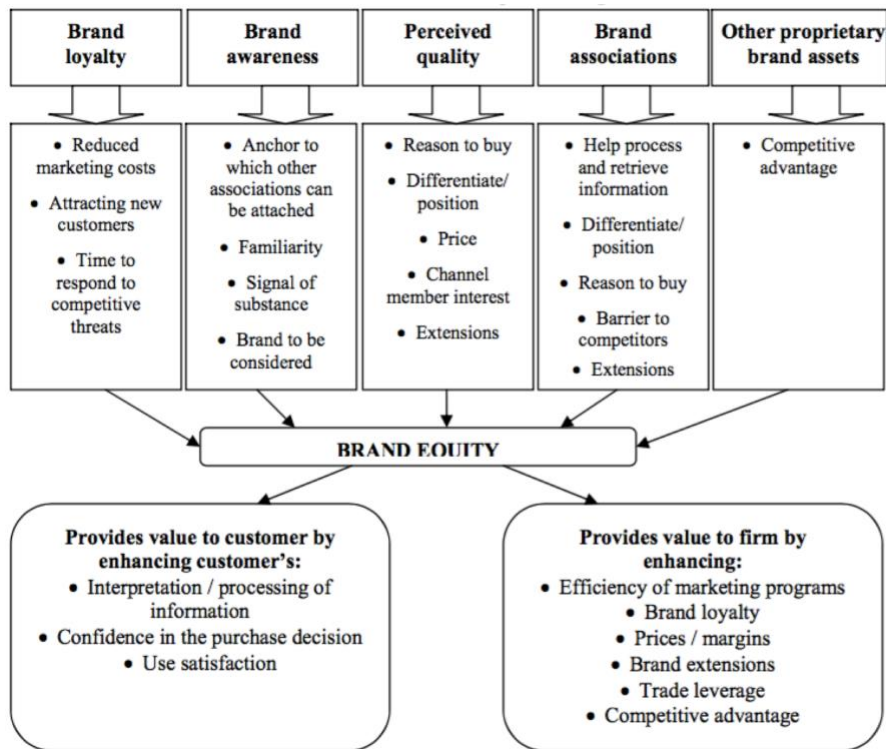
Det femte och sista steget är *Creating a social dimension to the value proposition*. Porter och Kramer (2006) anser att kärnan i ett företags strategi är en *unique value proposition*, som innebär hur företag bemöter sina konsumenters behov bättre än sina konkurrenter. För att CSR-arbetet ska bli så strategiskt som möjligt bör det vara en del av deras *unique value proposition* för att ha en inverkan på hela företagsstrategin och generera konkurrensfördelar. (Porter & Kramer, 2006)

3.3. Brand Equity Model

En av de mest värdefulla immateriella tillgångar ett företag har är deras varumärke. Att bygga ett starkt varumärke är en ständigt pågående process och kräver mycket tid och energi, men genererar å andra sidan en rad fördelar. Ett varumärke differentierar en produkt eller tjänst från likvärdiga produkter eller tjänster och fungerar som ett löfte mellan företag och konsument som höjer konsumentens förväntningar och minskar de upplevda riskerna med köpet. Samtidigt signalerar ett välkänt varumärke hög kvalitet och ökar lojaliteten hos konsumenter. (Kotler & Keller, 2016)

Aaker (1991) definierar i sin *Brand Equity Model* varumärkeskapital som de tillgångar som är kopplade till ett varumärke och dess namn och symbol, och som i sin tur adderar ett subtraherar värdet från en produkt eller service till ett företag och/eller företagets kunder. Modellen syftar till att skapa en varumärkesstrategi bestående av ett antal element som ska generera värde till varumärket. Detta kan i sin tur göra att det enskilda företaget lyckas särskilja sig från konkurrenter. De element företag kan använda för att påverka varumärkeskapitalet menar Aaker är varumärkeslojalitet, varumärkeskänedom, upplevd kvalitet, varumärkesassociationer och övriga varumärkestillgångar. (Aaker, 1991)

Varumärkeskapital kan skapa värde för företag och konsumenter på olika sätt. Det ger värde till konsumenter genom att de lättare kan hantera och bearbeta en stor mängd information från företaget, känner sig säkrare med sitt köpbeslut och får en ökad upplevelse av köpet. Varumärkeskapital ger värde till företag genom att öka effektiviteten och effekten av marknadsföringsprogram, öka varumärkeslojaliteten och därmed även antal återköp, öka marginalerna, underlätta expansion av varumärken, ge inflytande i förhandlingssituationer och förstärka varumärkets fördelar gentemot konkurrenter. (Aaker, 1991) Modellen är sammanställd nedan i Figur 2.



Figur 2. Aakers Brand Equity Model

Varumärkeslojalitet

Varumärkeslojalitet är när konsumenter har en positiv och favoriserande attityd gentemot ett varumärke. Denna attityd resulterar i återköp och ett tankesätt hos konsumenter där de inte nöjer sig med ett annat varumärke, vilket är högst önskvärt för företag då det innebär en kontinuerlig ström av intäkter. Varumärkeslojaliteten visar hur trogen en kund är, vilket visas extra tydligt när varumärket gör förändringar i exempelvis pris eller produkttegenskaper. Existerande kunder är lättare att behålla än attraktionen av nya, och reducerar därför ett företags marknadsföringskostnader och ger en konkurrensfördel gentemot andra företag. Lojala kunder ger också företaget möjlighet att reagera och hantera hot från konkurrenter. (Aaker, 1991)

Varumärkeskännedom

Varumärkeskännedom är när en potentiell kund har kännedom om ett varumärke och känner till att ett varumärke tillhör en specifik produktkategori. Denna igenkänning kan sträcka sig från att kunden enbart tror sig känna igen varumärket, till att varumärket är det uppenbara valet i produktkategorin. Varumärkeskännedom kan delas upp i igenkänning och erinran, där igenkänning innebär att konsumenten vid exponering av varumärket vet med sig ha stött på det tidigare, medan erinran innebär att konsumenten själv har möjlighet att plocka fram varumärket från minnet. Varumärkeskännedom kan ge stora konkurrensfördelar för ett företag. Exempelvis kan varumärket ge en känsla av bekantskap vilket kan vara avgörande vid köp. Ett välbekant varumärke anses även vara

mer förtroligt och av skälig kvalitet. En hög varumärkeskännetid ökar även chanserna för att en konsument överväger varumärket i en köpprocess. (Aaker, 1991)

Upplevd kvalitet

Upplevd kvalitet är hur kunden uppfattar den generella kvaliteten eller överlägsenheten av en produkt eller tjänst jämfört med andra alternativ. En hög upplevd kvalitet är värdefull för ett varumärke då det kan vara en stor anledning till köp. Konsumenterna kan uppleva kvaliteten olika beroende på hur välkänt ett varumärke är. Ett varumärke som konsumenterna känner igen har större chans att upplevas högkvalitativt än varumärken som inte känns igen. Denna dimension gör det även möjligt för företag att ta ut ett premiumpris och är en möjlig aspekt att positionera och differentiera sig genom. Det ökar chanserna för att *business to business partners* och distributörer vill sälja varumärket, att göra varumärkesutvidgningar och resulterar i ett starkare varumärke som har större chans att lyckas än ett svagt varumärke. (Aaker, 1991)

Varumärkesassociationer

Varumärkesassociationer är mentala kopplingar till ett varumärke. Ett varumärkes position grundar sig på just associationer och hur dessa skiljer sig från konkurrenternas. Associationer kan skilja sig åt personer emellan och påverkas av användningsområde, livsstil eller personlighet. Exempelvis kan två identiska produkter tänkas användas i olika kontexter beroende på varumärkenas skilda associationer. Associationerna kan påverka hanteringen av information, vara grund till differentiering, vara en anledning till köp och skapa positiva attityder och känslor kring varumärket. En stark association till ett visst varumärke kan ge en klar konkurrensfördel på marknaden och skapa inträdesbarriärer på marknaden. (Aaker, 1991)

3.4. Teoriernas sammankoppling

För att undersöka hur de valda företagen Haglöfs, Houdini och Peak Performance arbetar med och kommunicerar CSR kommer teorierna om Carrolls (1991) *CSR-pyramid* och *Stakeholder Management* samt Porter och Kramers (2006) *Creating Shared Value* appliceras på empirin. Porter och Kramer (2006) ser en koppling mellan CSV och tillfört värde i företaget. Det finns däremot ingen tydlig teoretisk koppling mellan Carrolls *CSR-pyramid* och tillfört värde. Det blir därför intressant att undersöka vilken typ av CSR-strategi som företagen använder och hur detta i sin tur påverkar det tillförda värdet i praktiken. Carrolls *Stakeholder Management*-teori bygger på det faktum att företag måste möta intressenternas förväntningar, och att detta kan komma att påverka i vilken utsträckning de väljer att arbeta och kommunicera CSR. Då denna uppsats fokuserar på hur CSR påverkar varumärket undersöks tillfört värde i form av varumärkeskapital. Aakers *Brand Equity Model* kommer

här att appliceras utifrån ett CSR-perspektiv, vilken undersöker hur varumärken kan förstärkas genom de olika elementen varumärkeslojalitet, varumärkeskännedom och upplevd kvalitet.

4. Empiri

I nedanstående avsnitt kommer den insamlade datan presenteras utifrån respektive företag. Vidare delas empirin upp utifrån företagsbeskrivning, varumärke, CSR-arbete samt CSR-kommunikation.

4.1. Haglöfs

4.1.1. Företagsbeskrivning

Outdoorvarumärket Haglöfs grundades av Wiktor Haglöf år 1914 i Sverige. Företaget tillverkade till en början endast ryggsäckar men produktsortimentet har växt med åren och inkluderar nu även kläder, skor och utrustning. Haglöfs vision är ”To get people closer to nature”, vilket syftar till att få fler människor att komma ut i naturen och underlätta för de som gillar och inte gillar att vara ute i naturen. Företagets målgrupp är under konstruktion i dagsläget och går från att ha varit individer i åldern 30–45 boendes i storstad med familj till att främst rikta sig till ”outdoor-entusiaster” och ”outdoor-pionjärer”. Haglöfs vill även sträva efter att lägga stort fokus på den klassiska vandarmålgruppen. (Skogsberg Cuadras, 2019)

Kärnvärderingarna i verksamheten är ”Curious”, ”Reliable” och ”Proud”. ”Curious” innebär att Haglöfs ska sträva efter att vara nyfikna på nya saker och att vara progressiva. ”Reliable” innebär att konsumenterna ska kunna lita på produkterna och vad företaget faktiskt gör. Slutligen innebär kärnvärderingen ”Proud” att Haglöfs ska vara stolta över sitt arv från Sverige. (Skogsberg Cuadras, 2019)

4.1.2. Varumärke

Haglöfs positionerar sig som ”The progressive outdoor performance brand from Sweden”. Detta är dock ett internt förhållningssätt snarare än något som kommuniceras ut till konsumenterna. Vidare har de valt att nischa in sig på kvalitet och outdoor. Marknadskommunikationen externt är i dagsläget främst produkt driven men Haglöfs vill sträva mer åt det varumärkesbyggande hållet. Detta för att hålla en röd tråd mellan de olika marknaderna som företaget verkar på. Företaget vill kommunicera att produkterna kommer leverera och leda till att individen gör bättre ifrån sig, snarare än att vara ett modeplagg. Fokus ligger främst på produkternas prestanda och kvalitet, men i de fall där produkter sticker ut på grund av sina hållbarhetsegenskaper kommuniceras istället detta. Konsumenternas

generella associationer till Haglöfs är pålitlighet, god kvalitet och hållbarhetsfokus. (Skogsberg Cuadras, 2019)

4.1.3. CSR-arbete

I Haglöfs årsredovisning från 2016 finns en förvaltningsberättelse som bland annat presenterar avsnitten “Verksamheten”, “Miljöpåverkan” samt “Forskning och utveckling”. Under “Forskning och utveckling” beskrivs hur Haglöfs arbetar för att erbjuda produkter med minsta möjliga miljöbelastning under produktutvecklingen. Miljöaspekten är en av de starkaste drivkrafterna i företagets arbete och ska prägla hela värdekedjan från idé till slutprodukt. Haglöfs erbjuder inte någon specifik miljövänlig kollektion utan hållbarhetsarbetet är integrerat i allt de gör. Styrelsen har fastställt en hållbarhetspolicy med värderingar och inslag som ska prägla alla delar av verksamheten. (Haglöfs, 2017)

På företaget finns en CSR- och en marknadsavdelning. CSR-avdelningen består av en person som arbetar under produktdirektören, tar fram CSR-strategier och ser till att dessa följs. Marknadsavdelningen kontrollerar allt som kommuniceras ut kring CSR och är noggranna med att inte använda sig av *greenwashing*. Därför belyser de vikten av att ha en ansvarig för all hållbarhetskommunikation som arbetar nära personen på CSR-avdelningen. (Skogsberg Cuadras, 2019) *Greenwashing* innebär att företag marknadsför sig som miljövänliga trots att de inte är det för att gynna företagsimagen (Roddy Scheer, 2013). Alla Haglöfs anställda arbetar dock med de CSR-mål som sätts upp internt, då Skogsberg Cuadras (2019) menar att de måste integreras i hela organisationen för att någon förändring ska kunna ske. Haglöfs har stående månadsmöten för alla anställda där hållbarhetsfrågor alltid är en del på agendan. De strävar inte bara efter att informera medarbetarna utan även efter att utbilda dem inom hållbarhet. Därför har de flesta anställda fått gå en SFA-kurs (Sustainable Fashion Academy Basic Course).

CSR-arbetet som Haglöfs bedriver innefattar både miljömässigt och socialt ansvarstagande. Hållbarhetsarbetet präglar samtliga produkter och företaget strävar hela tiden efter att göra varje säsongens produkter mer hållbara. Haglöfs har arbetat med CSR-frågor sedan 2012 och arbetar idag med flera organisationer som Bluesign och Fairway Foundation, för att se till att hela produktionsledet sker på ett så miljövänligt sätt som möjligt. Det sociala ansvarstagandet syftar exempelvis till goda arbetsvillkor för anställda samt bra förhållanden ute i fabrikena. (Skogsberg Cuadras, 2019)

4.1.4. CSR-kommunikation

CSR-kommunikationen ses som en hygienfaktor, vilket innebär att det är något som konsumenten förväntar sig snarare än uppskattar. Det ses även som en form av riskhantering, där CSR kommuniceras för att kunna bemöta konsumenters förväntningar och undvika att svartmålas av media. Företaget kommunicerar inte CSR genom kampanjer utan på ett bredare plan och har dessutom tagit fram ett kommunikationskoncept kring hållbarhet som kallas ”It’s possible”.

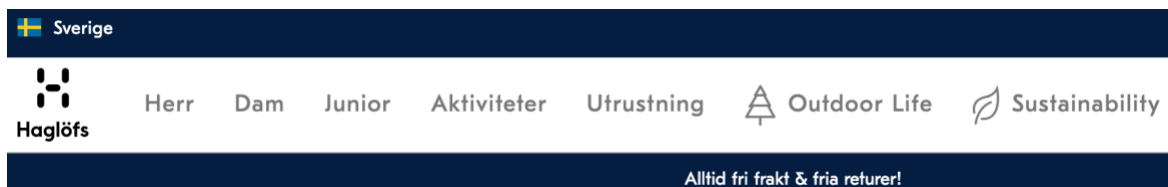
Kommunikationskonceptet bygger på att outdoor-industrin inte är hållbar som den ser ut idag men att det är något som är möjligt att förändra i framtiden. Skogsberg Cuadras (2019) menar att det skrevs mycket om Haglöfs i media innan de införde det nya konceptet, och att företaget har fått betydligt mindre negativ kritik från konsumenterna angående hållbarhet sedan dess. (Skogsberg Cuadras, 2019)

Vidare är Skogsberg Cuadras (2019) uppfattning att Haglöfs konsumenter blir mer lojala till följd av den CSR-kommunikation som görs. Hon ser dock inget samband mellan CSR-kommunikationen och ökad kännedom om varumärket samt uppfattning av kvaliteten på produkterna. Skogsberg Cuadras (2019) uttrycker även att det finns risker med att kommunicera CSR. Konsumenterna kan ifrågasätta mer och studera företaget extra noggrant. Hon tror dock att det skulle gynna varumärket att kommunicera hållbarhet mer än vad de gör i dagsläget. (Skogsberg Cuadras, 2019)

”Det finns alltid risker med att kommunicera CSR. [...] När vi går ut och pratar om att vi bara har organiskt bomull, kan vi få motfrågor på det för att det behövs fler lamm för att odla bomullet. Många konsumenter kan tycka att vi kaxar upp oss när vi pratar hållbarhet och granskar oss då ännu mer. För vi är inte perfekta, ingen är perfekt”

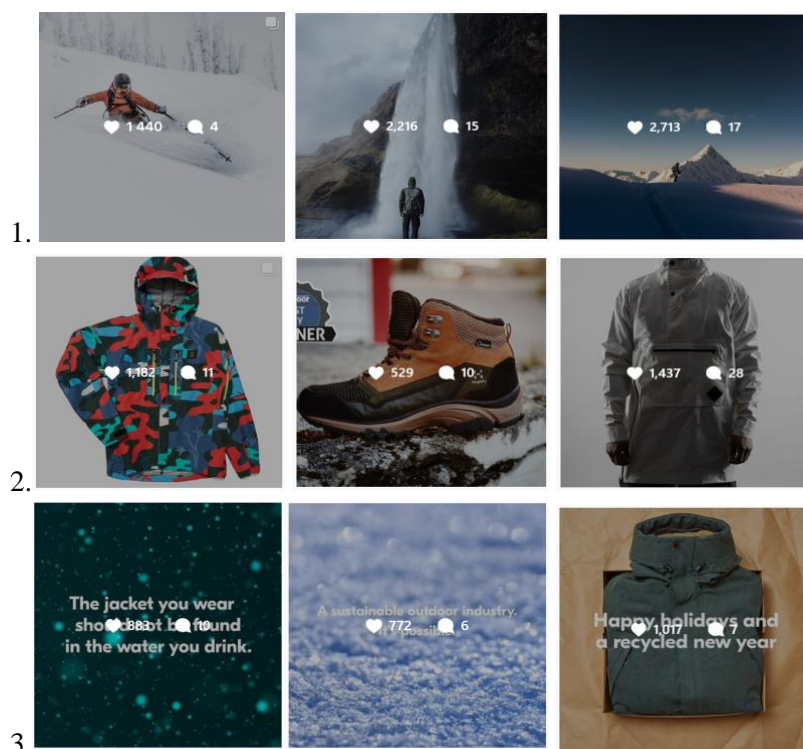
(Skogsberg Cuadras, 2019)

Haglöfs hållbarhetsarbete är tydligt frontat på företagets hemsida. Genom att klicka på texten “Sustainability” i huvudmenyn kommer konsumenten till en sida med 24 olika länkar till hållbarhetsrapporter och information om diverse miljöinitiativ. I hörnet på många av produktbilderna i webshoppen finns texten “sustainable choice”, vilket gör att konsumenterna kan se vilka produkter som är mer hållbara än andra. Det går även att filtrera sökningar så att endast miljövänliga produkter dyker upp. Detta är exempelvis baserat på märkningen “sustainable choice” och om produkten är flourcarbonfri. I produktbeskrivningarna finns också information om vilka hållbarhetsmärkningar som är aktuella för den valda produkten. (Haglöfs, u.å.)



Figur 3. Bild från Haglöfs startsida. (Haglöfs, u.å.)

På Haglöfs Instagram-sida presenteras främst inspirationsbilder i utomhusmiljöer och produktbilder, men det förekommer även bilder som speglar deras hållbarhetsarbete. Flera av hållbarhetsbilderna som läggs upp hänger ihop i ett liknande tema där företaget leker med ord samt fyndiga meningar som är relaterade till produktionsprocesserna. En av bilderna pryds exempelvis med texten “The jacket you wear should not be found in the water you drink”. Mängden likes är varierande men i allmänhet får sport- och naturbilderna fler likes än produkt- och hållbarhetsbilderna. Inget större fokus ligger dock generellt på hållbarhet i denna kanal, då dessa inlägg sällan dyker upp i flödet. På Haglöfs Facebook-sida har hållbarhet inte heller något stort fokus och det som publiceras är främst inspirations- och produktbilder. Dock finns det ett fåtal inlägg gällande hållbarhet som matchar Instagram-bilderna. Likesen på Facebook-inläggen gällande hållbarhet är också färre än resten av Haglöfs innehåll. (Haglöfs Instagram, u.å.)(Haglöfs Facebook, u.å.)



Figur 4. Bilder från Haglöfs Instagram (u.å.) som visar ungefärligt antal likes beroende på bildkategori.
1. Sport- och naturbilder 2. Produktbilder 3. Hållbarhetsbilder

4.2. Houdini

4.2.1. Företagsbeskrivning

Houdini grundades i Sverige 1993 av Lotta Giornofelice och drevs fram till 2001 som ett enmansbolag av Lotta själv. Företaget är aktivt inom outdoor-branschen och erbjuder allt från underkläder till skalplagg. Företagets vision är "Maximum experience, zero impact and beyond", vilket innebär att de vill få människor att uppleva mer, prestera bättre och ha roligare utan att ha en negativ inverkan på miljön. (Houdini, u.å.) Målgruppen de vänder sig till är aktiva och medvetna människor som har ett intresse för form, design och miljö. Då kläderna är något dyrare blir Houdinis produkter svårtillgängliga för de allra yngsta. Företagets typiska användare brukar därför oftast vara i åldern 25–55. (Grankvist, 2019)

Ett uttryck som Houdinis interna verksamhet arbetar efter är "Do good, push boundaries, play hard and have fun". "Do good" syftar bland annat till att de ska ta hand om miljön och relationen till sina tillverkare. "Push boundaries" är kopplat till innovation, miljöarbete och att utmana synen på affärsmodeller. "Play hard" syftar till att allt ska vara möjligt i Houdinis kläder, exempelvis bestiga Mount Everest i dem. Med "have fun" menas bland annat att människor ska kunna ha roligt samtidigt som de tänker på miljön. Man behöver inte åka helikopterskidåkning för att ha roligt utan det kan vara minst lika roligt att ta tåget upp till Abisko och gå på toppturer med en bergsguide. (Grankvist, 2019)

4.2.2. Varumärke

Företaget positionerar sig framförallt genom sitt miljöarbete men även klädernas design och form. Hållbarhet har sedan Houdinis start 2001 funnits med som en tydlig strategi och är något företaget associeras starkt med. Grankvist (2019) uppger att företaget i första hand arbetar med CSR för planetens skull, och som konsekvens blir attraktiva hos arbetstagare och konsumenterna. Även företagets varumärkesmanual kretsar kring Houdinis hållbarhetstänk och hur företaget tillsammans med sina konsumenterna vill "rädda världen". (Houdini, 2018)

Houdinis marknadskommunikation fokuserar till största del på hållbarhet. Grankvist (2019) upplever att Houdinis CSR-arbete påverkar lojaliteten hos konsumenterna gentemot varumärket positivt för dem som har minsta lilla intresse av denna typ av frågor, vilka är många i företagets kundkrets. Även konsumenternas kännedom om varumärket tros öka tack vare företagets CSR-kommunikation, då Houdini ofta är ute på olika platser i landet och föreläser om sitt hållbarhetsarbete. (Grankvist, 2019). Vidare tror Grankvist (2019) att Houdinis hållbarhetskommunikation gör att konsumenterna upplever kvaliteten på företagets produkter som högre, framför allt då företaget arbetar med hållbar design och vill producera kläder av kvalitet som håller en längre tid.

4.2.3. CSR-arbete

I företagets årsredovisning är deras hållbarhetsarbete ett återkommande ämne. Under avsnittet "Forskning och utveckling" förklaras det att Houdinis produkter ska vara miljövänligare och mer hållbara än vad som redan finns på marknaden och att bolaget tar hjälp av ny teknik i ett försök att minska sina negativa fotavtryck. Under avsnittet "Miljöpåverkan" förklaras även att de ser hållbarhet som en självklar del i allt som görs och att de inte anser det finnas motsättningar mellan hållbarhet och goda affärer. (Houdini, 2017) Det finns ingen enskild CSR-avdelning på företaget utan CSR är en del av alla anställdas arbete. (Grankvist, 2019)

Cirkularitet är ett begrepp som genomsyrar företagets affärsidé. Houdini strävar efter att alla deras produkter ska vara cirkulära, vilket innebär att de är gjorda av återvunnen fiber som går att återvinna till samma typ av fibrer igen. Företaget erbjuder tjänsterna second hand och uthyrning och håller för tillfället på att lansera en prenumeration genom vilken konsumenter får tillgång till en Houdini-garderob mot en månadskostnad. De arbetar även med hållbar design, det vill säga att tillverka produkter med tidlös design och av hög kvalitet som håller länge.

Houdini driver ett innovativt hållbarhetsarbete, vilket gör att många leverantörer vill arbeta med företaget och att de kontaktas av företag i andra branscher som önskar lära sig av dem. (Grankvist, 2019) Företaget har fått många priser och utmärkelser inom hållbarhetsområdet och har bland annat kallats "en pionjär inom hållbarhetsarbete" i vinnarmotiveringen av H&M och Elle Conscious Award och beskrivits bedriva "ett hållbarhetsarbete som ligger i den absoluta frontlinjen" där "det är en självklarhet att hållbarhet ska vara utgångspunkten i såväl affärsmodell som design och produktutveckling" av NMC (Nätverket för Hållbart Näringsliv). (Houdini, u.å.)

4.2.4. CSR-kommunikation

Houdini har i dagsläget inte en upplagd kommunikationsstrategi för hur företaget kommunicerar sitt CSR-arbete och tar heller inte fram specifika hållbarhetskampanjer, utan CSR är integrerat i allt de gör. Istället för att prata om visioner och vad företaget avser att göra i framtiden menar Grankvist (2019) att Houdini kan berätta om allt det de redan gjort och leda detta i bevis. Houdini upplever dock att de i dagsläget inte hinner kommunicera och informera om alla deras CSR-initiativ. Samtidigt uttrycker Grankvist (2019) att hon tror att det skulle gynna varumärket att kommunicera mer CSR.

Houdini upplever att den positiva responsen från konsumenter ökar ju mer de kommunicerar CSR. Det förekommer även kritik och motfrågor, men det är något som företaget ser som en möjlighet till

att sprida kunskap och öka medvetenheten hos konsumenter om hållbarhetsfrågor. Grankvist (2019) menar att det gäller att hitta en balans i kommunikationen mellan att dels vara innovativa och positiva, och dels hållbara och seriösa. Det är också av stor vikt att inte vara tyst gällande hållbarhetsfrågorna då ingen i sådana fall skulle veta vad företaget gör. (Grankvist, 2019)

“Man vill ju inte bli ett sådant där trädkramarmiljömullemärke som (konsumenter) kan avfärda för att vi bara håller på med sådant där (hållbarhetsarbete).”

(Grankvist, 2019)

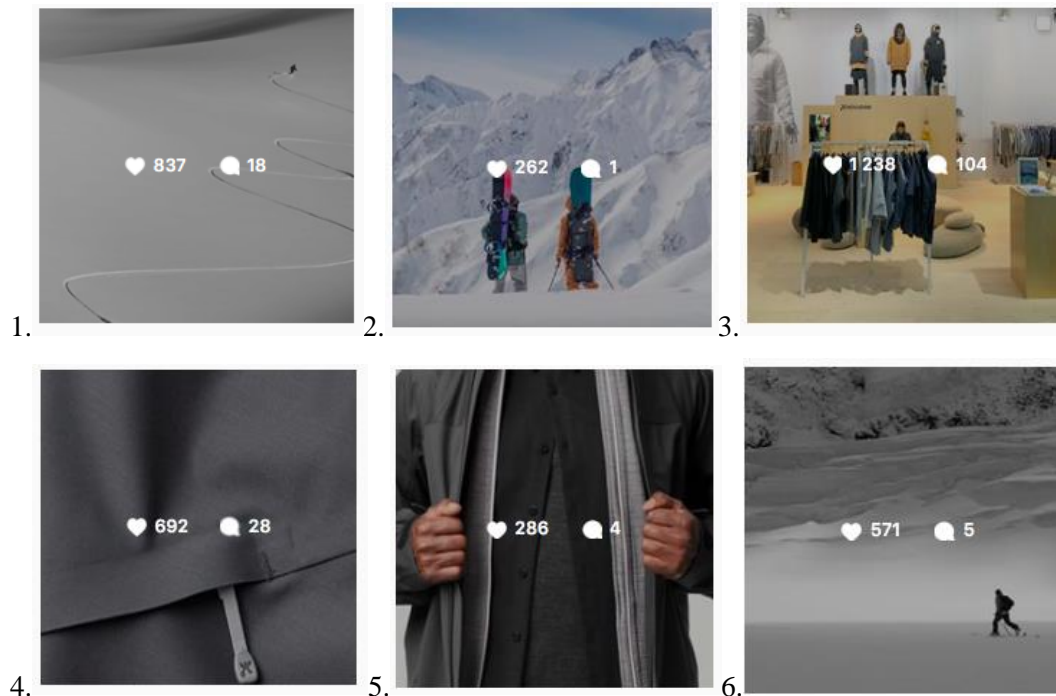
Houdinis hållbarhetsfokus kan tydligt observeras på deras hemsida. I huvudmenyn finns en länk till företagets miljöarbete tillsammans med viktiga funktioner som länkar till bland annat webshopen för dam-, herr- och barnkläder. Under fliken “Miljöarbete” beskrivs hållbarhet som en central del av organisationen. Där framställs även tio specifika miljöinitiativ med utförliga beskrivningar. Vidare ger företagets ordval och sätt att uttrycka sig på startsidan ett intryck av ett miljö- och hållbarhetstänk. Exempel på sådana uttryck är “Sustainable design”, “Hållbarhetsstatus: 100%”, “Tidlös design” och “Design by nature”. Produktbeskrivningarna på hemsidan informerar om bland annat frakt, retur och skötselråd, men även information om i vilken mån produkten är hållbar. Det kan exempelvis handla om att produkten har en speciell miljöcertifiering eller att tyget är fullt återvinningsbart. (Houdini, u.å.)

XHOUDINI

Dam Herr Barn/Junior Miljöarbete Upptäck

Figur 5. Bild från Houdinis startsida. (Houdini, u.å.)

På Houdinis Instagram publiceras produktbilder, hållbarhetsbilder samt bilder på aktiva individer i naturmiljöer. Majoriteten av produktbeskrivningarna fokuserar på materialet och produktionen bakom produkterna. Hållbarhetsbilderna informerar om företagets CSR-arbete, exempelvis när ett nytt hållbart material tagits fram eller företagets hållbarhetsrapport släpps. Dessa får fler likes än deras natur- och produktbilder. En av Houdinis mest likeade bilder på Instagram är när de informerade om att deras höstkollektion 2019 är 100% cirkulär. Tävlingar har även hållts på Instagram som följer CSR-temat, vilka även dem varit uppskattade. En tävling uppmanade till exempel följarna att berätta hur de gör sin skidresa mer hållbar och fick då chansen att vinna ett presentkort på Houdinis uthyrningsverksamhet. På företagets sociala medier uppmanas även konsumenter att fylla i undersökningar och utvärderingar om deras produkter. (Houdini Instagram, u.å.) Företagets Facebook-sida presenterar i stort sett samma innehåll som deras Instagramprofil. (Houdini Facebook, u.å.)



Figur 6. Bilder från Houdinis Instagram (u.å.) som visar ungefärligt antal likes beroende på bildkategori. 1. Tävlingsbild 2. Naturbild 3. Hållbarhetsbild "Kollektion 100% cirkulär" 4. Produktbild med hållbarhetsfokus 5. Produktbild utan hållbarhetsfokus 6. Hållbarhetsbild "Hållbarhetsrapport släppt"

4.3. Peak Performance

4.3.1. Företagsbeskrivning

Peak Performance grundades år 1986 i Åre av tre skidtalanger. Till en början låg fokus på skidkläder men idag erbjuder de även kläder anpassade för andra sporter som golf och löpning, samt vardagskläder och vanliga träningskläder. (Peak Performance, u.å.) Deras primära målgrupp består av män och kvinnor i åldern 28-35 som är bosatta i en storstad, har ett jobb med hög inkomst och som är aktiva på fritiden. Peak Performances vision är att bli ledande inom sports fashion och erbjuda kläder som är både funktionella och moderna. (Ekman, 2019) Företaget arbetar med hållbarhet främst genom att tillverka tidlösa kläder av god kvalitet som förväntas hålla under en längre tid (Peak Performance, u.å.). Företagets förvaltningsberättelse är kortfattad och innehåller exempelvis en beskrivning av verksamhetens art och inriktning (Peak Performance, 2018). Tre ledord som präglar verksamheten internt är *togetherness*, *winning spirit* och *passion*. (Ekman, 2019)

4.3.2. Varumärke

Genomgående för Peak Performances marknadskommunikation är att allt material som tas fram är kopplat till produkter eller syftar till att inspirera konsumenter för att undvika ett tydligt säljfokus. Hemsidan har primärt ett produktfokus medan övriga kanaler främst kommunicerar inspirerande

innehåll som exempelvis bilder på deras sponsrade atleter. Är det några speciella hållbarhets- och innovationsinitiativ kopplade till en produkt framkommer det i marknadskommunikationen. Förutom viljan att inspirera och visa upp sina produkter fokuserar kommunikationen även på attributen kvalitet, innovation och funktion. Detta är dock beroende av vilken kategori produkten tillhör, då funktion exempelvis blir extra viktigt när det gäller skidåkning och hiking-utrustning. Konsumenterna tros förknippa Peak Performance med framförallt kvalitet och funktion. I Skandinavien finns en stark koppling mellan varumärket och sport, vilket ses som något problematiskt då företaget även vill nå personer utan ett sportintresse. (Ekman, 2019)

Då Peak Performance vanligen inte associeras med hållbarhet utan snarare med Skandinavien, kvalitet och funktion tros inte CSR-kommunikation göra att fler känner till varumärket i allmänhet. (Ekman, 2019) Fortsättningsvis är anledningen till att kunder är lojala till varumärket enligt Ekman (2019) främst den höga kvaliteten och livslängden på kläderna, vilket delvis är kopplat till ett hållbarhetstänk. Andersson (2019) förklarar dock att det inte är CSR-arbetet i sig som lockar kunderna till varumärket.

“Vi har inte en slutkund som kommer till oss för att vi jobbar hållbart, de kommer till oss för att de gillar vår design, de vet att vi gör produkter som håller länge och som är av hög kvalitet samt att vi har en bra passform. Vår slutkund tar nog mera för givet att vi jobbar med hållbarhet och att vi är ansvarsfulla.”

(Andersson, 2019)

4.3.3. CSR-arbete

Peak Performance strävar efter att vara så hållbara de kan, vilket bland annat präglar val av material och fabriker. De ser även till att vara uppdaterade med de senaste innovativa hållbarhetslösningarna som finns på marknaden. CSR- och marknadsfunktionen på företaget är baserade på två skilda avdelningar med begränsad kontakt. De två avdelningarna har inga specifika vecko- eller månadsvisa avstämningar eller någon standardiserad process för hur informationsutbytet sker mellan dem. Avdelningarna möts dock ändå då det är ett relativt litet företag och de ibland är inblandade i samma processer. Företaget anordnar även konferenser två gånger om året där alla anställda blir informerade om företagets CSR-initiativ. (Ekman, 2019)

De vanligaste frågorna företaget får angående sitt CSR-arbete berör djurskydd, kemikalier och mänskliga rättigheter. Oftast kommer frågorna dock från deras *business to business partners* och inte från slutkunden (Andersson, 2019). När företaget skriver om hållbarhet på sina sociala medier brukar de sällan få negativ respons. De har emellertid märkt att responsen blir mer positiv om de skriver om ett specifikt hållbarhetsinitiativ än om de skriver om sitt hållbarhetsarbete i allmänhet. (Ekman, 2019)

4.3.4. CSR-kommunikation

Företaget ser hållbarhet främst som en hygienfaktor och nämns “för att det ska nämnas”. Idag har Peak Performance ingen upplagd strategi för hur de ska kommunicera ut sitt CSR-arbete men är för tillfället i processen att ta fram riktlinjer för detta. Företaget vill även kommunicera CSR mer än vad de gör i dagsläget. De är dock medvetna om att det finns risker med detta. Exempelvis kan konsumenter bli mer kritiska och kommentera de punkter där företaget inte är helt hållbara på. (Ekman, 2019)

En anledning till att företaget ändå vill kommunicera CSR mer än i dagsläget är att konsumentundersökningar framtagna av företaget har visat att produkter som på något sätt är mer hållbara köps hellre av konsumenterna. Det är emellertid oklart om det faktiskt är så eller om konsumenterna endast säger att de hellre köper mer hållbara produkter. Dessutom blir hållbarhet allt viktigare för konsumenterna och det är därför viktigt att följa med i utvecklingen. (Ekman, 2019) Ekman (2019) uttrycker att Peak Performance dock inte lär kommunicera sitt hållbarhetsarbete i lika stor grad som exempelvis Houdini, då det finns risk att konkurrensen mellan företagen skulle öka ytterligare. Både Ekman (2019) och Andersson (2019) menar att företaget inte kommer driva kampanjer med enbart hållbarhetsfokus.

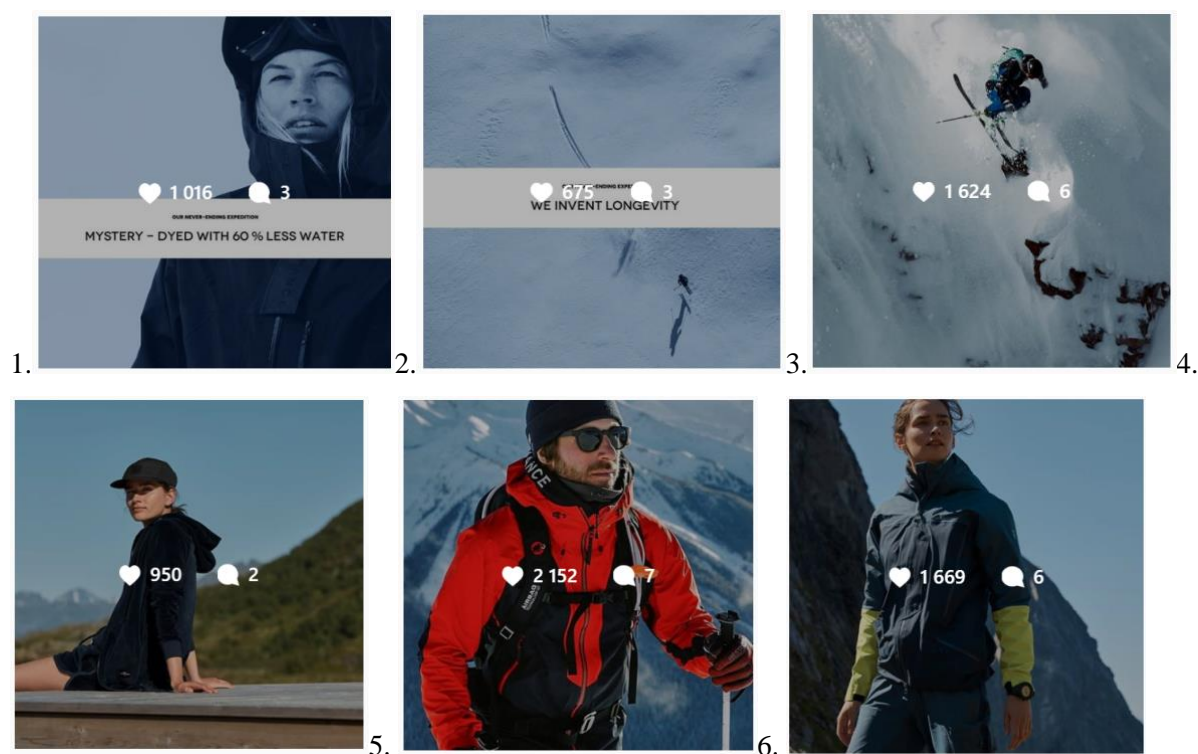
“Jag tror också att det är en nödvändighet att vara transparent med vad man gör men det behöver inte innebära att man kommunicerar i kampanj vad man gör, det kanske räcker att ha informationen tillgänglig för de som verkligen söker efter dem.”

(Andersson, 2019)

Peak Performances CSR-arbete kommuniceras ut till kund via företagets hemsida och tidvis på deras sociala medier. På hemsidan finns information om deras hållbarhetsarbete under rubriken “Företagsansvar” som återfinns under kategorin “Om Oss”. Den första hälften av informationen på sidan om företagsansvar beskriver framförallt företagets hållbarhetstänk, med citat som “Vi hyllar resurser. Vi hatar avfall. Det är därför vår designprocess alltid inleds med frågorna vem, var, hur och varför”. Informationen på sidans andra hälft är mer konkret och beskriver bland annat att Peak Performance samarbetar med organisationer som Sustainable Fashion Academy och Sustainable Apparel Coalition, som arbetar för att göra klädbranschen mer hållbar. De anger även en mailadress för den som vill veta mer om organisationens företagsansvar. (Peak Performance, u.å.)

På företagets Instagram visas främst bilder på atleter och modeller i Peak Performance-kläder i naturmiljöer. Bildernas syfte är framförallt att inspirera men det finns även bilder med tydligt produktfokus som bland annat beskriver material och funktion. Exempel på bildtexter som beskriver detta är “It’s all in the texture. This velour hoodie is made in a luxurious cotton-blend with a dense,

velvety-soft finish. A longline silhouette and tonal details reinforce the sporty yet stylish design” (se figur 7 bild 4.) och “Completely weatherproof, great breathability, stretch for comfort and extremely lightweight” (se figur 7 bild 6.). Det finns även bilder med temat “Our never-ending expedition” som talar om varumärkets hållbarhetstänk. Inläggen med ett hållbarhetsfokus får i allmänhet mindre likes än bilder på natur och atleter. Det går även att se att inlägg som talar om hur företagets produkter konkret är mer hållbara, får betydligt fler likes än inlägg som är mindre specifika. Exempel på detta är kontrasten mellan “Mystery-Dyed with 60% less water” (se figur 7 bild 1.) och “We invent longevity” (se figur 7 bild 2.) (Peak Performance Instagram, u.å.). Företaget är även aktiva på sin Facebook-sida, där innehållet i stor grad överensstämmer med deras Instagram. (Peak Performance Facebook, u.å.)



Figur 7: Bilder från Peak Performance Instagram (u.å.) som visar ungefärligt antal likes beroende på bildkategori.

1. Specifik hållbarhetsbild
2. Allmän hållbarhetsbild
3. Naturbild
4. Produktbild med fokus på material
5. Atletbild
6. Produktbild med fokus på funktion

4.4. Outdoor fashion-branschen

Outdoor-branschen har idag en ledande roll inom modeindustrin när det gäller att informera om och uppmärksamma hållbarhetsfrågor och socialt ansvarstagande (Kommer, 2019). Branschen kännetecknas av en hög kunskapsnivå och innovationstakt gällande material (Affärsvärlden, 2016). Andersson (2019) på Peak Performance menar att outdoor fashion-branschens kunder i allmänhet är mer medvetna än modebranschens. John Jansen, chef för EOG (European Outdoor Group), en

branschförening som leder europeiska outdoor-företag, menar att föreningen idag har ett speciellt stort fokus på hållbarhet och att det är naturligt att det är just outdoor-branschen som ska driva hållbarhetsutvecklingen framåt. Detta eftersom det är denna bransch som främst nyttjar naturen. Jansen uttrycker vidare att hållbarhet är ett långvarigt arbete för EOG och att de aktivt utbildar och stödjer företag och *business to business partners* i branschen. (Lohmeyer, 2016) Samtidigt menar Mark Held, generalsekreterare i EOG, att konkurrensen i outdoor fashion-branschen idag är större än någonsin. Andra sport- och modeföretag ser idag branschens tillväxt och potential och vill därför ta sig in på marknaden. (Klingelhöfer, 2017a) Trots ett omfattande hållbarhetsfokus är det en bransch som erhållit kritik, bland annat av Greenpeace som uttrycker att ”Det är ironiskt att friluftsinustrin, som marknadsför sig med vackra bilder i orörd miljö, bidrar till att släppa ut kemikalier, som kan vara skadliga” (Naturesidan, 2017).

Konsumenter som köper outdoor-produkter kännetecknas främst av deras känsla för hög kvalitet. Tidigare var funktion den huvudsakliga faktorn vid köpbeslutet, men idag är det ett flertal andra faktorer som design samt identifikation till varumärket som är av stor betydelse. (Klingelhöfer, 2017b) Samtidigt ökar kraven från konsumenter på att outdoor-produkterna ska vara miljövänliga och återvinningsbara (Hagel, 2019). Grankvist (2019) på Houdini menar att hållbarhet blir allt viktigare för fler konsumenter och idag är en avgörande faktor vid köp. Även Peak Performance tror att hållbarhetsfaktorn blir allt viktigare för fler men är inte övertygade om att konsumenterna väljer det mer hållbara alternativet om priset är högre (Ekman, 2019). En varumärkes- och konsumentundersökning genomförd av Haglöfs från 2015 visar att hållbarhetsaspekten inte är avgörande vid köp utan var den egenskap som kom på 32:a plats gällande vad som driver köp. (Skogsberg Cuadras, 2019)

Klingelhöfer (2017b) uttrycker att outdoor fashion-branschen blir allt mer diversifierad då företagen lägger stort fokus på sin positionering, sina målgrupper och hur de framstår. För att bygga ett så starkt varumärke som möjligt inom outdoor fashion-branschen menar både Skogsberg Cuadras (2019) på Haglöfs och Ekman (2019) på Peak Performance att företag måste hitta sin nisch på marknaden.

”Jag ser inte längre hållbarhet som en stor USP eftersom detta är ett nödvändigt ont som alla ansvarsfulla bolag behöver göra, så på lång sikt tror jag mera det handlar om transparens än att kampanja hållbara produkter och initiativ.”

(Andersson, 2019)

5. Analys

I nedanstående avsnitt kommer empirin analyseras med utgångspunkt i de valda teorierna. Huruvida företagen arbetar med CSR som ett tillägg till den övriga verksamheten eller på en strategisk nivå kommer undersökas utifrån Carrolls CSR-pyramid och Porter och Kramers CSV-teori. Vidare kommer Carrolls teori om Stakeholder Management appliceras för att analysera företagens CSR-arbete ytterligare. Därefter kommer det undersökas hur CSR-strategierna skapar värde i form av varumärkeskapital. Detta kommer göras med hjälp av Aakers Brand Equity Model och dimensionerna kännedom, lojalitet, upplevd kvalitet och associationer. Slutligen kommer branschen att analyseras och generaliseras utifrån de tre fallföretagen.

5.1. CSR-pyramiden och Stakeholder Management

5.1.1. Haglöfs

Det ekonomiska ansvaret i Carrolls *CSR-pyramid* handlar generellt om att företag ska försöka vinstmaximera, något som är allmänt vedertaget att de flesta företag strävar efter (Carroll, 1991). Därför kan det antas att detta även gäller för Haglöfs och att de därmed uppfyller pyramidens första nivå. Det är dock intressant att Skogsberg Cuadras (2019) menar att hållbarhetsaspekten inte driver köp, men att de trots detta väljer att arbeta med och kommunicera sina CSR-initiativ i relativt stor utsträckning. Hållbarhetsaspekten genererar alltså inte rent konkret ekonomiskt kapital men är ett sätt att bemöta konsumenternas förväntningar och fungerar som en typ av riskhantering. Detta för att skydda varumärket och inte riskera att förlora kunder och därmed intäkter framöver, vilket visar på ett ekonomiskt ansvarstagande. Vidare förväntas Haglöfs uppnå den legala nivån då de driver sin verksamhet inom ramarna för lagar och regler i samhället.

Den främsta anledningen till att Haglöfs kommunicerar sitt CSR-arbete är för att leva upp till sina konsumenters förväntningar, eftersom det ses som en hygienfaktor. Därför kan det antas att de tar ett etiskt ansvar, då de bemöter intressenternas förväntningar. Även Haglöfs kärnvärdering "Reliable" visar på att konsumenterna ska kunna lita på företaget och känna sig trygga i att de bedriver en etisk verksamhet. Detta visar på att företaget dessutom uppnår det etiska ansvaret i Carrolls pyramid.

Fortsättningsvis bemöter Haglöfs sina konsumenter genom att arbeta med CSR i tillräcklig utsträckning för att de inte ska få negativ respons. Samtidigt får de heller inte mycket positiv respons för sitt CSR-arbete, vilket skulle kunna tolkas som att Haglöfs gör det som krävs men inte det lilla extra. I förhållande till konkurrenter ligger företaget inte i framkant gällande CSR och positionerar sig snarare utifrån kvalitet och funktion. Detta tyder på att de inte uppnår den filantropiska nivån av

pyramiden. Dock strävar de hela tiden efter att göra varje säsons produkter mer hållbara, vilket skulle kunna tolkas som filantropiskt då det handlar om att ligga i framkant gällande innovation, produktion och hållbarhet.

Utifrån Carrolls teori om *Stakeholder Management* tar Haglöfs tydligt hänsyn till sina konsumenter genom den kommunikationsstrategi som tagits fram. Strategin finns till för att sätta en standard på den CSR-kommunikationen som görs och därmed göra intressenterna nöjda. Däremot togs denna strategi fram år 2012, vilket gör att det kan antas att de först då började ta hänsyn till sina intressenters förväntningar gällande hållbarhet. Haglöfs uppfyller alltså majoriteten av nivåerna i Carrolls *CSR-pyramid*. Företaget tar hänsyn till sina intressenter genom sin CSR-kommunikationsstrategi och stämmer då även in på teorin om *Stakeholder Management*.

5.1.2. Houdini

För att ett företag ska kunna arbeta med CSR och nå de högre nivåerna i Carrolls pyramid krävs att det grundläggande ekonomiska ansvaret uppfylls. (Carroll, 1991) Detta är något som Houdini gör då det är ett företag som har målet att generera vinst. Carroll (1991) menar att det ekonomiska ansvaret har gått mer från att endast generera vinst till att företag istället arbetar för att maximera sin vinst. Detta är däremot något som Houdini inte uppfyller då det finns aspekter som visar på att företaget prioriterar hållbarhet framför vinstmaximering. Ett exempel på detta är Houdinis uthyrningsverksamhet där företaget uppmanar konsumenter att hyra kläder istället för att köpa ett helt nytt plagg, vilket företaget ekonomiskt sett hade tjänat mer på. Detta tyder på att företaget prioriterar andra aspekter högre än vinstmaximering, vilket säger emot det ekonomiska ansvaret till viss del. Deras vilja att generera vinst gör dock trots detta att företaget uppfyller det grundläggande steget i Carrolls *CSR-pyramid*.

Houdini förväntas även uppnå det legala ansvarstagandet då de följer rådande lagar och regler i samhället. Företaget uppfyller dessutom det etiska ansvaret i pyramiden då de agerar utifrån de etiska förväntningar intressenter har på företaget. De lever upp till konsumenters förväntningar till den mån att företaget gör mer än vad som förväntas, vilket tar dem vidare till det filantropiska steget.

Den högsta nivån i Carrolls pyramid innebär att företag tar sådant ansvar som inte förväntas av omgivningen. (Carroll, 1991) Houdini tar filantropiskt ansvar på flera sätt. Företagets motivation till CSR visas exempelvis genom ett av företagets kärnvärden ”Push boundaries”. Detta syftar på att företaget ska vara ledande inom innovation och miljöarbete samt utmana synen på affärsmodeller. Att detta är ett av kärnvärdena tyder på att företaget inte bara har ett stort hållbarhetsfokus för att det förväntas av dem, utan för att företaget värderar hållbarhet högt. Vidare framkom det under en

intervju med Grankvist (2019) att Houdini bedriver sitt hållbarhetsarbete för planetens skull i första hand, och att de till följd av detta blir attraktiva hos konsumenterna och arbetstagarna. Houdini ligger långt fram innovationsmässigt i branschen, vilket är ett tecken på filantropiskt ansvarstagande då de inte nöjer sig med att bara göra det som förväntas. Företaget bidrar även till utbildning i samhället genom deras föreläsningar där de sprider kunskap om hållbarhet.

Ytterligare exempel på Houdinis filantropiska ansvarstagande finns i deras årsredovisning där de redogör för att deras produkter ska vara miljövänligare och mer hållbara än vad som redan finns på marknaden. Där förklaras även att bolaget tar hjälp av ny teknik i ett försök att minska sina negativa fotavtryck, samt att de ser hållbarhet som en självklar del i allt som görs och att de inte anser det finnas motsättningar mellan hållbarhet och goda affärer. Företaget har även vunnit flertalet priser för sitt hållbarhetsarbete. Houdini beskrivs i vinstmotiveringarna bedriva “ett hållbarhetsarbete som ligger i den absoluta frontlinjen” och där “det är en självklarhet att hållbarhet ska vara utgångspunkten i såväl affärsmodell som design och produktutveckling”. Dessa exempel på filantropiskt ansvarstagande är sådana som konsumenterna och andra intressenter troligen inte kräver av Houdini. Det visar dock tydligt på att företaget inte nöjer sig med att bedriva ett någorlunda CSR-arbete utan vill vara branschledande och göra mer än vad som förväntas av dem. Utifrån detta kan det konstateras att Houdini uppfyller även det filantropiska ansvarstagandet. Sammanfattningsvis uppfyller Houdini alla fyra nivåer av ansvarstagande i Carrolls *CSR-pyramid*.

Houdinis konsumenter är en intressentgrupp vars åsikter och värderingar företaget tar hänsyn till i sitt CSR-arbete och sin CSR-kommunikation i enlighet med Carrolls teori om *Stakeholder Management*. Houdini vänder sig till medvetna människor som har ett intresse för miljö. Dessa visar ett stort engagemang och uppskattning för företagets hållbarhetsarbete. Företaget uttrycker i sin varumärkesmanual att de tillsammans med sina konsumenter vill “rädda världen”. Det är tydligt att företaget bedriver sitt hållbarhetsarbete tillsammans med sina konsumenter snarare än att endast vara konsumenterna till lags. Houdini vill höra konsumenternas röst i flera frågor, bland annat på Instagram där de i en tävling efterfrågat hur konsumenterna gör sin skidsemester mer hållbar samt uppmanar dem att fylla i produktundersökningar som underlag för förbättringar. Sammanfattningsvis bemöter företaget konsumenternas förväntningar på hållbarhetsarbete och arbetar interaktivt med sina konsumenter, vilket tyder på att Houdini tar hänsyn till sina konsumenter enligt teorin om *Stakeholder Management*.

5.1.3. Peak Performance

I botten av Carrolls pyramid återfinns det ekonomiska ansvaret, vilket är grundläggande för att företag ska kunna ta andra typer av ansvar (Carroll, 1991). Då Peak Performance arbetar för att göra

klädbranschen mer hållbar tar de mer än grundläggande ansvar. Dessutom är Peak Performance ett väl fungerande företag som genererar vinst och strävar efter att försöka maximera sin vinst. Exempelvis ser de CSR-arbete och CSR-kommunikation som en hygienfaktor. Med andra ord menar de att det skulle skapas ett missnöje och att företaget skulle riskera att förlora kunder om de inte arbetar med eller kommunicerar CSR. Färre kunder innebär mindre intäkter och mindre vinst. Att Peak Performance arbetar för att förhindra denna kundförlust, tar mer än grundläggande ansvar samt att de strävar efter att vinstmaximera tyder på att de uppfyller det ekonomiska ansvaret. Företaget följer dessutom rådande lagar och regler, vilket betyder att de uppfyller det legala ansvaret.

Uppfattningen som fås efter intervjuer med företaget är att Peak Performance arbetar med och kommunicerar hållbarhet främst för att göra intressenter nöjda. Detta visar sig bland annat genom Ekmans (2019) uttalande om att mängden CSR företaget kommunicerar kommer öka i takt med att konsumenternas efterfrågan på CSR ökar. De lever således upp till de förväntningar som finns från konsumenterna och samhället, vilket tyder på att de uppfyller det etiska ansvaret i Carrolls pyramid. Peak Performance försöker arbeta så hållbart de kan och håller sig uppdaterade med de senaste innovativa lösningarna. De anses dock inte uppfylla det filantropiska ansvaret då de inte själva driver utvecklingen framåt eller aktivt arbetar för att förbättra de samhällen de verkar i. Även det faktum att de ser hållbarhet som en hygienfaktor tyder på att de arbetar för att uppfylla och inte överträffa konsumenterna och samhällets förväntningar.

Som tidigare nämnt anpassar Peak Performance sitt CSR-arbete och sin CSR-kommunikation i stor utsträckning efter samhället och sina konsumenterna, vilket är en del av teorin *Stakeholder Management*. En intressentgrupp vars förväntningar inte uppfylls lika väl av företaget är deras *business to business partners*. Det är dessa som oftast har frågor angående företagens CSR-arbete, vilket tyder på att de efterfrågar mer och tydligare CSR-kommunikation. Då företaget är starkt beroende av sina *business to business partners* hade varumärket kunnat gynnas av att även leva upp till deras förväntningar. Sammanfattande uppfyller Peak Performance det ekonomiska, legala och etiska ansvarstagandet men inte det filantropiska. De arbetar även till viss del med *Stakeholder Management*, då de anpassar sig efter samhället och sina konsumenters förväntningar men inte sina *business to business partners* i lika stor uträkning.

5.2. Creating Shared Value

5.2.1. Haglöfs

Enligt Haglöfs förvaltningsberättelse ska företagets hållbarhetsarbete prägla alla delar av verksamheten. Detta visas i praktiken genom att alla företagets funktioner arbetar med gemensamma hållbarhetsmål och att stor vikt läggs vid att utbilda och informera personal om hållbarhetsarbetet. Vidare kommunicerar företaget inte sina CSR-initiativ genom kampanjer utan på ett bredare plan genom exempelvis sin informativa hemsida med stort hållbarhetsfokus. Det finns dessutom en tydlig kommunikationsstrategi för CSR-arbetet. I och med att Haglöfs ser deras CSR-kommunikation som en hygienfaktor kan man dock ifrågasätta hur mycket deras hållbarhetsarbete skapar *shared value*. Haglöfs hållbarhetsarbete är utformat för att tillfredsställa konsumenternas förväntningar och inte för att överträffa dem.

Porter och Kramer (2006) presenterar fem steg för hur CSV kan implementeras rent praktiskt. Det första steget är *Identifying the points of intersection* och innebär att företaget ska förstå hur dess verksamhet och samhället påverkar varandra (Porter & Kramer, 2006). Haglöfs är medvetna om hur deras verksamhet påverkar omgivningen, då de med sitt CSR-arbete arbetar för att minimera sin miljöpåverkan. Det är emellertid inte lika säkert att de är medvetna om hur omgivningen påverkar företaget, då de inte bedriver några aktiviteter för att påverka samhällena de verkar i. Detta innebär att de delvis uppfyller det första steget. Vidare uppfyller Haglöfs även steg två *Choosing which social issues to address*. Detta då textil- och modeindustrin är en bransch med stor miljöpåverkan och företaget främst valt att engagera sig i initiativ som berör exempelvis hållbara produktionsprocesser och material.

Steg tre *Creating a social agenda* handlar om att skapa en konkret plan för hur ekonomiska och sociala fördelar ska uppnås samtidigt. Genom Haglöfs förvaltningsberättelse framgår det att företaget har en tydlig plan för hur deras CSR-arbetet ska bedrivas i hela verksamheten och det kan därför antas att företaget ser ekonomisk vinning i det. Dock uppfattas Haglöfs arbeta med mer *responsive CSR* än *strategic CSR*. Detta eftersom de inte ligger i framkant gällande CSR i förhållande till konkurrenter. De har heller ingen unik hållbarhetsposition på marknaden och antas därför inte bedriva *strategic CSR*. Då Haglöfs har en plan för att skapa ekonomiska och sociala fördelar men endast arbetar med *responsive CSR* uppfylls steg tre delvis.

Fortsättningsvis benämns steg fyra som *Integrating inside-out and outside-in linkages*. Haglöfs arbetar med *inside-out linkages* genom att anpassa företagsaktiviteterna efter samhället. Till exempel väljer de att samarbeta med företaget Bluesign, som ser till att produktionsprocessen sker på ett så hållbart sätt som möjligt. *Outside-in linkages* handlar bland annat om att investera i utbildning och

sjukvård för att förebygga problem med exempelvis arbetskraft på platserna där produktionen sker. Detta är inget Haglöfs i dagsläget arbetar med. Då företaget arbetar med *inside-out* men inte *outside-in linkages* kan dessa inte integreras och därmed uppfylls inte steg fyra. Eftersom Haglöfs inte arbetar med eller kommunicerar CSR mer än sina konkurrenter skapar de heller ingen *unique value proposition* och uppnår därför inte steg fem. Haglöfs har sammanfattningsvis uppnått eller delvis uppnått steg ett, två och tre i implementeringen av CSV, vilket innebär att viss mängd *shared value* kan skapas.

5.2.2. Houdini

Det konstaterades tidigare genom Carrolls *CSR-pyramid* att Houdinis CSR-arbete är omfattande och att de gör mer än vad omgivningen kräver av dem. Hållbarhet har sedan Houdinis start 2001 funnits med i en tydlig strategi och det visas på flera sätt att företagets CSR-arbete inte bara bedrivs operativt utan även arbetas med på ett strategiskt plan. Houdinis CSR-arbete kan observeras i deras förvaltningsberättelse, vision och kärnvärden, vilka indikerar att det finns en tydlig länk mellan CSR och företagsstrategi. Vidare är hela organisationen präglad av hållbarhet och är en del av alla anställdas arbete, då det inte finns någon specifik CSR-avdelning. Deras omfattande CSR-arbete visas även utåt genom bland annat deras informativa hemsida med hållbarhetsfokus och deras Instagram som ofta uppdateras med nyheter gällande deras CSR-arbete. Allt detta tyder på att CSR har en strategisk roll i företaget och att Houdini ser det som ett sätt att skapa värde för företaget.

Porter och Kramers steg för att implementera CSV i praktiken kan appliceras på Houdini för att undersöka i vilken utsträckning deras CSR-arbete skapar *shared value*. Huruvida Houdini är medvetna om det första steget, *Identifying the points of intersection*, går att diskuteras. Företaget visar på en medvetenhet om hur deras verksamhet påverkar samhället då de arbetar med *inside-out linkages*, det vill säga CSR-initiativ som förmildrar deras negativa inverkan på omgivningen. De arbetar även med *outside-in linkages*, då de sprider kunskap i samhället genom sina hållbarhetsföreläsningar. Dessa föreläsningar äger dock endast rum i Sverige och inte på exempelvis de platser där produktionen sker, varför det kan argumenteras för att *outside-in linkages* endast arbetas med till viss del.

Det andra steget, *Choosing which social issues to address*, uppfyller Houdini genom att företaget arbetar med CSR-initiativ som är anpassade till företaget. Detta bevisas dels genom deras vilja att använda miljövänliga material och utveckla nya förbättrade material, men även genom deras cirkulära tankesätt som i grund och botten handlar om att konsumtionen i samhället ska minska och den konsumtion som görs ska vara hållbar.

Det tredje steget i Porter och Kramers (2006) modell, *Creating a social agenda*, undersöker i vilken utsträckning företaget har en strategisk plan för hur CSR-arbetet ska generera ekonomiska fördelar. I Houdinis förvaltningsberättelse förklaras det att företaget inte anser det finnas motsättningar mellan hållbarhet och goda affärer, vilket tyder på att företaget menar att sociala och ekonomiska fördelar kan uppnås samtidigt. Att Houdini anser CSR vara av strategisk betydelse kan vidare ses i företagets vision "Maximum experience, zero impact and beyond" och i kärnvärdena "Do good, push boundaries, play hard and have fun". Även företagets varumärkesmanual har sin utgångspunkt i hållbarhetstemat. Av de olika CSR-typerna Porter och Kramer beskriver är *strategic CSR* den som passar bäst in på Houdini. *Strategic CSR* handlar om att agera annorlunda än sin konkurrenter för att hitta en unik position på marknaden (Porter & Kramer, 2006). Då Houdinis hållbarhetsarbete är en viktig del av deras positioneringsstrategi och det tydligt framgår i förvaltningsberättelsen att de ämnar att vara bättre än sina konkurrenter hållbarhetsmässigt, är det tydligt att Houdini arbetar med *strategic CSR*. Företag som arbetar med *strategic CSR* brukar även arbeta med både *inside-out* och *outside-in linkages* (Porter & Kramer, 2006), vilket Houdini till stor del också gör.

Steg fyra i Porter och Kramers teori benämns *Integrating inside-out and outside-in linkages*.

Ett kännetecken för detta steg är att det blir svårt att skilja företagets CSR-arbete med övriga aktiviteter i verksamheten (Porter & Kramer, 2006). Detta är fallet för Houdini där alla anställda arbetar med CSR i någon utsträckning. Vidare arbetar Houdini med många *inside-out linkages*, vilka tydligt är integrerade i hela verksamheten. De arbetar även delvis med *outside-in linkages* genom sina föreläsningar. Då företaget arbetar med *inside-out* och delvis med *outside-in linkages* kan dessa förstärka varandra något och därmed är det fjärde steget uppfyllt i viss mån.

Porter och Kramers femte och sista steg för att implementera CSR i praktiken är *Creating a social dimension to the value proposition*, vilket är ett steg Houdini uppnår då de arbetar med CSR på ett sätt som gör dem unika på marknaden och är grunden för deras positioneringsstrategi. Denna hållbarhetsposition ger företaget konkurrensfördelar och unikt värde åt konsumenterna. Detta tyder på att CSR är en del av företagets *unique value proposition*, vilket är en förutsättning för det sista steget i Porter och Kramers (2006) CSV-modell.

Sammanfattningsvis visar Houdinis hållbarhetsarbete att företaget arbetar med CSR både på ett strategiskt och praktiskt plan och att det är djupt integrerat i företaget. Vidare ser Houdini CSR som en källa till möjligheter, innovation och konkurrensfördelar snarare än som en begränsning och kostnad, vilket kan ses genom att de ligger långt fram innovationsmässigt och positionerar sig utifrån det. Fortsättningsvis är alla stegen för att implementera CSV delvis eller fullständigt uppfyllda, vilket tyder på att företagets CSR-arbete är djupt integrerat i företagsstrategin och att företaget ser CSR som ett sätt att skapa värde.

5.2.3. Peak Performance

På Peak Performance har CSR-avdelningen begränsad kontakt med övriga avdelningar och det finns ingen standardiserad process för hur information om CSR sprids internt i företaget. Företaget har två konferenser per år där bland annat CSR-frågan diskuteras men det finns inga specifika vecko- eller månadsvisa avstämningar. Detta tyder på att CSR inte är speciellt integrerat eller av betydelse för den operativa verksamheten. Även CSR-kommunikationen externt är begränsad, då deras hållbarhetsarbete endast omnämns i liten utsträckning på deras hemsida och sociala medier. CSR är inte heller en del av företagets förvaltningsberättelse, vision eller positioneringsstrategi, vilket tyder på att CSR inte har en viktig strategisk roll i företaget.

Porter och Kramers fem steg kan appliceras på Peak Performance för att undersöka huruvida företaget arbetar med CSV eller inte. Företaget arbetar med CSR för att minska sin påverkan på miljön, vilket visar på en medvetenhet om hur deras verksamhet påverkar samhället. Däremot bedriver företaget inget arbete för att förbättra förhållandena i samhället de verkar i, vilket kan tyda på att de inte är medvetna om hur samhället påverkar deras verksamhet. Därmed uppfyller företaget delvis det första steget *Identifying the points of intersection*. Peak Performance uppfyller även steg två, *Choosing which social issues to address*. Detta eftersom de arbetar med CSR-initiativ som är relevanta för företaget, exempelvis arbetar för att minimera klädproduktionens miljöpåverkan.

Det faktum att CSR varken talas om i Peak Performances förvaltningsberättelse, vision eller positioneringsstrategi tyder på att företaget inte har en konkret plan för hur CSR ska leda till ekonomiska fördelar. Därmed följer de inte Porter och Kramers tredje steg *Creating a social agenda*. Den typ av CSR som bäst överensstämmer med företaget är *responsive CSR*. Detta då de lever upp till samhällets och konsumenters förväntningar men inte agerar på ett sätt som skiljer sig från konkurrenter och ger dem en unik marknadsposition. Detta visar sig bland annat genom att de arbetar med hållbarhet som en hygienfaktor och anpassar sin CSR-kommunikation efter konsumenternas krav.

Porter och Kramers fjärde steg är *Integrating inside-out and outside-in linkages* och uppfylls inte av Peak Performance. Anledningen är att de endast arbetar med *inside-out linkages* och inte med *outside-in linkages*. För att uppfylla det fjärde steget menar Porter och Kramer (2006) att det ska vara svårt att skilja ett företags CSR-arbete från den övriga verksamheten. Det faktum att Peak Performances CSR-arbete i hög grad är isolerat från övriga funktioner stärker att det fjärde steget inte uppfylls.

Det sista steget för att implementera CSV i praktiken är enligt Porter och Kramer (2006) *Creating a social dimension to the value proposition*. Då Peak Performance inte arbetar med CSR på ett sätt som sticker ut ger deras arbete inte något unikt värde till konsumenterna, vilket är en förutsättning för att uppnå det sista steget. Vidare associerar konsumenter inte Peak Performance med hållbarhet, vilket borde vara fallet om det varit en del av deras *value proposition*. Peak Performance uppfyller således inte det femte steget. Sammanfattningsvis arbetar företaget med CSV i begränsad utsträckning, då de endast uppfyller eller delvis uppfyller de två första stegen. Mindre CSV innebär att mindre värde skapas (Porter & Kramer, 2006).

5.3. Varumärkeskapital

5.3.1. Haglöfs

Aaker (1991) menar att varumärkeskapitalet kan stärkas genom ökad lojalitet, kännedom, upplevd kvalitet och associationer. Varumärkeslojalitet kan leda till ett starkare varumärkeskapital genom att det sänker marknadsföringskostnader, lockar nya kunder samt förebygger hot från konkurrenter. (Aaker, 1991) Haglöfs menar själva att deras CSR-kommunikation påverkar varumärkeslojalitet positivt. På företagets sociala medier får dock hållbarhetsinlägg mindre likes än övrigt innehåll. Deras hållbarhetskommunikation får i allmänhet lite respons, vilket indikerar på att företagets hållbarhetsprofil inte är den huvudsakliga anledningen till att deras kunder är intresserade av varumärket. Detta skulle kunna tyda på att Haglöfs CSR-kommunikation inte driver varumärkeslojalitet i någon större utsträckning. Det finns emellertid en risk att kunderna skulle bli mindre lojala om företaget aldrig postade om hållbarhet på sina sociala medier då hållbarhet ändå ses som en hygienfaktor för företaget. Sammanfattningsvis påverkar Haglöfs CSR-kommunikation varumärkeslojaliteten i viss utsträckning och stärker därför delvis varumärkeskapitalet.

Haglöfs ser vidare inget samband mellan deras CSR-kommunikation och ökad varumärkeskännedom. Trots att det finns en association mellan företaget och hållbarhet behöver det inte betyda att Haglöfs är *top of mind* hos konsumenter gällande hållbarhet. Om så är fallet kommer varumärkeskännedomen inte öka till följd av CSR-kommunikationen och därmed inte heller varumärkeskapitalet. Vidare upplever företaget inte att den upplevda kvaliteten ökar på grund av CSR-kommunikationen. Trots att företaget idag associeras med kvalitet tros det inte bero på deras hållbarhetskommunikation. Därmed stärks inte heller deras varumärkeskapital genom upplevd kvalitet.

Haglöfs associeras med idag med hållbarhet, vilket skulle kunna vara en konsekvens av deras CSR-kommunikation. Varumärkesassociationer förväntas enligt Aakers modell stärka varumärkeskapitalet, då det bland annat kan vara en anledning till köp och hjälper företaget att positionera sig. Företaget

positionerar sig dock inte genom sitt hållbarhetsarbete och hållbarhetsassociationen lär därför inte ha lika stor inverkan på varumärkeskapitalet. Vidare har Haglöfs endast arbetat med CSR-frågor sedan 2012, vilket innebär att deras hållbarhetsassociation är relativt ny och det därför är troligt att deras äldre associationer är mer avgörande vid köp. Detta stöds av konsumentundersökningar som företaget genomfört som visar att hållbarhetsaspekten inte är den främsta anledningen till köp. Det här visar att företaget har en association till hållbarhet men att den inte är speciellt stark, varför varumärkeskapitalet endast stärks till viss del.

Sammanfattningsvis påverkar Haglöfs CSR-kommunikation varumärkeslojaliteten och associationen till hållbarhet i viss utsträckning, medan varumärkeskännedomen och den upplevda kvaliteten förblir oförändrad. Den ökade lojaliteten och associationen till hållbarhet har följaktligen en positiv inverkan på varumärkeskapitalet. Det faktum att Haglöfs CSR-arbete påminner mer om *responsive CSR* och att alla stegen för att implementera CSV inte är uppfyllda gör att mindre värde skapas, vilket gestaltar sig genom att varumärkeskapitalet inte ökar maximalt.

5.3.2. Houdini

Houdinis CSR-initiativ har visat sig påverka varumärkeskännedomen på flera sätt. Exempelvis håller de föreläsningar om hållbarhet runt om i Sverige, vilket leder till att Houdini blir starkt kopplat till hållbarhet och *top of mind* gällande hållbarhet hos många. Houdini har även erhållit priser och utmärkelser för deras hållbarhetsarbete, vilka bidrar till att varumärket omtalas och uppmärksammas. Houdini har sedan starten positionerat sig tydligt genom hållbarhet och är idag främst kända för detta attribut, vilket ytterligare tyder på att företagets CSR-kommunikation stärker varumärkeskännedomen. Vidare är det inte endast gentemot konsumenter som Houdinis CSR-initiativ påverkar kännedomen, utan även mot företagets *business to business partners*. Det faktum att Houdini ligger långt fram miljömässigt gör att många leverantörer vill arbeta med företaget och att de kontaktas av företag i andra branscher som önskar lära sig av dem. Detta visar att Houdinis CSR-initiativ ökar varumärkeskännedomen hos flertalet intressenter och därmed förstärks varumärkeskapitalet.

Mycket tyder även på att företagets CSR-kommunikation stärker konsumenters lojalitet gentemot varumärket. Exempelvis uttrycktes det vid intervjun som gjordes med Houdini att Grankvist (2019) upplever att den positiva responsen från konsumenter ökar ju mer företaget kommunicerar CSR. Fortsättningsvis uttryckte Grankvist (2019) att hon tror att deras CSR-kommunikation leder till ökad varumärkeslojalitet för de konsumenter som har ett hållbarhetsintresse, vilka är många i deras kundkrets. Ökad lojalitet till följd av företagets CSR-kommunikation kan även observeras på Houdinis sociala medier. Det är där tydligt att de inlägg som erhåller flest likes är de som berör

hållbarhet, oavsett om det gäller material, en tävling eller nya CSR-initiativ. Dessa exempel tyder på att Houdinis CSR-initiativ påverkar lojaliteten och därmed stärker deras varumärkeskapital.

Fortsättningsvis kan det undersökas om CSR-kommunikation påverkar varumärkets upplevda kvalitet. Grankvist (2019) menar att hon tror att deras kunder upplever att Houdini har hög kvalitet, framförallt på grund av deras fokus på att producera kläder som håller länge. Hon förklarar vidare att hon tror att många av deras kunder förstår att hög kvalitet och hållbarhet går hand i hand och att ett plagg av god kvalitet väger upp för masskonsumtion. Samtidigt är det troligt att resonemanget är starkare åt ena hållet, det vill säga att kvalitet leder till hållbarhet snarare än att hållbarhet leder till kvalitet. Houdini har dock associationer till både kvalitet och hållbarhet i dagsläget, varför företagets CSR-kommunikation bör ha en positiv inverkan på varumärkeskapitalet trots att denna koppling inte är stark.

Houdini positionerar sig idag genom hållbarhet, vilket även är det attribut företaget associeras starkast med. En stark association kan ge stora konkurrensfördelar för ett företag och kan även skapa barriärer gentemot konkurrenter. (Aaker, 1991) Detta är något som Ekman (2019) på Peak Performance bekräftade genom att förklara att Peak Performance i dagsläget inte vill konkurrera med Houdini gällande hållbarhet då det skulle leda till ytterligare ökad konkurrens. Då det är just hållbarhet som Houdini positionerat sig genom sedan starten är detta troligtvis den främsta anledningen till varför konsumenter väljer Houdini. Dessa exempel tyder på att associationen mellan Houdini och hållbarhet är stark, och att den i enlighet med Aakers (1991) teori stärker varumärkeskapitalet.

Sammanfattningsvis leder Houdinis CSR-kommunikation till ökad lojalitet, varumärkeskänedom och ökad association till hållbarhet samt delvis ökad upplevd kvalitet. I enlighet med Aakers (1991) teori stärks därmed Houdinis varumärkeskapital till följd av deras CSR-kommunikation. Vidare uppfyller företaget i stort sett alla steg för CSV. Detta visar att Houdinis CSR-arbete påminner mer om CSV än traditionell CSR, vilket Porter och Kramer (2006) menar skapar mer värde. Houdinis CSR-strategi resulterar därmed i ett förstärkt varumärkeskapital.

5.3.3. Peak Performance

Peak Performance positionerar sig genom att kombinera mode med funktionalitet och menar att de främsta anledningarna till att folk köper deras produkter är deras design, kvalitet och funktion. Konsumenter associerar inte företaget med hållbarhet och det är därför svårt att tro att deras CSR-kommunikation skulle vara anledningen till att folk köper och är lojala mot varumärket. Peak Performances hållbarhetsinlägg får dessutom färre likes på sociala medier, vilket stödjer företagets egna uppfattning om att det inte är deras hållbarhetsprofil som lockar konsumenter till varumärket.

Lojalitet till varumärket skapas när Peak Performances marknadskommunikation fokuserar på kvalitet och inte CSR. Då företagets CSR-kommunikation inte driver lojalitet menar Aaker (1991) att varken deras marknadsföringskostnader minskar eller att de får mer tid att bemöta hot. Följaktligen ökar inte heller varumärkeskapitalet.

Eftersom Peak Performance varken positionerar sig utifrån sitt hållbarhetsarbete, associeras med CSR eller kommunicerar sitt CSR speciellt mycket är de inte *top of mind* hos konsumenterna gällande hållbarhet. Företagets CSR-kommunikation gör därför inte att varumärkeskänndomen ökar.

Dessutom har företagets *business to business partners* många frågor gällande företagets CSR-arbete, vilket tyder på att inte heller dessa tänker på Peak Performance som hållbara. Då varumärkeskänndomen inte ökar till följd av företagets CSR-kommunikation förblir varumärkeskapitalet oförändrat.

Peak Performance är starkt associerat med kvalitet. Ekman (2019) menar att hållbarhet och kvalitet går hand i hand. Sambandet kan dock anses vara ensidigt. Även om högkvalitativa kläder kan framstå som mer miljövänliga behöver inte det faktum att företag arbetar med CSR betyda att kläderna är av högre kvalitet. Det är därför inte speciellt troligt att CSR-kommunikation leder till att den upplevda kvaliteten ökar. Att Peak Performances produkter upplevs ha god kvalitet gynnar deras varumärkeskapital. Dock upplevs kvaliteten inte som högre på grund av deras CSR-kommunikation. Därmed gör inte CSR-kommunikationen i sig att varumärkeskapitalet ökar.

Varumärkeskapital kan öka som följd av specifika associationer då de exempelvis kan vara en anledning till köp och medföra positiva attityder till varumärket (Aaker, 1991). Peak Performance associeras i dagsläget inte med hållbarhet utan med bland annat kvalitet och funktion. Då associationen till hållbarhet är obefintlig leder den inte heller till ökat varumärkeskapital. En positiv effekt som associationer kan medföra är att de kan fungera som en barriär för konkurrenter (Aaker, 1991). Detta är något som företaget uppfattat då de menar att Houdini främst associeras med hållbarhet. Om Peak Performance skulle kommunicera CSR mer och en association till hållbarhet skulle uppstå menar Ekman (2019) att konkurrensen mellan dem och Houdini skulle öka, vilket de inte strävar efter.

Peak Performances CSR-kommunikation leder varken till ökad lojalitet, varumärkeskänndom, upplevd kvalitet eller nya associationer. Därmed påverkas inte deras varumärkeskapital av deras CSR-kommunikation. Eftersom Peak Performance arbetar med CSR som ett tillägg till den övriga

verksamheten snarare än på en strategisk nivå tillkommer mindre värde (Porter & Kramer, 2006). Att mindre värde skapas visas genom att varumärkeskapitalet inte påverkas av företagets CSR-strategi.

5.4. Outdoor fashion-branschen

Gemensamt för de tre fallföretagen är att de i hög grad anpassar sitt CSR-arbete och sin CSR-kommunikation efter sina intressenters förväntningar och därmed arbetar med *Stakeholder Management*. Detta indikerar på att intressenternas åsikter anses vara viktiga i outdoor fashion-branschen i Sverige. Detta skulle kunna bero på att konsumenter ställer höga krav inom denna bransch och att det därför är nödvändigt för företagens överlevnad att ta hänsyn till dessa förväntningar.

I övrigt skiljer sig de tre företagens sätt att arbeta med CSR markant åt. Peak Performances CSR-strategi är i jämförelse med de två andra företagen mest traditionell. CSR-arbetet fungerar framförallt som ett tillägg till den övriga verksamheten, vilket framgår då företaget endast uppfyller eller delvis uppfyller de två första stegen för att implementera CSV i praktiken. Peak Performances CSR-arbete uppfyllde även tre av fyra steg i Carrolls pyramid. Företagets CSR-strategi ledde till att varken kännedomen, lojaliteten, den upplevda kvaliteten eller associationer till hållbarhet ökade som följd av deras CSR-kommunikation. Detta medförde i sin tur att inget värde skapades i form av varumärkeskapital.

Haglöfs CSR-strategi är en kombination av traditionell och strategisk CSR. De uppfyller eller delvis uppfyller de tre första stegen för att implementera CSV i praktiken. Företaget uppfyller även tre av fyra steg i Carrolls pyramid. Deras CSR-kommunikation leder till ökad varumärkeslojalitet och association till hållbarhet men ingen ökad upplevd kvalitet eller kännedom, vilket gör att varumärkeskapitalet ökar till viss del. I förhållande till de andra två företagen är Houdinis CSR-arbete mest strategiskt och värdeskapande, vilket innebär att de arbetar med CSV i störst utsträckning. Detta märks genom att de fullständigt eller delvis uppfyller samtliga steg i implementeringen av CSV. De uppfyller även alla fyra steg i Carrolls pyramid. Företagets CSR-kommunikation leder till ökad kännedom, lojalitet och association till hållbarhet samt delvis ökad upplevd kvalitet vilket i sin tur ökar deras varumärkeskapital.

Det framgår i analysen av Peak Performance att det inte går att skapa värde i form av varumärkeskapital genom att arbeta med traditionell CSR och endast uppfylla tre av fyra steg i Carrolls pyramid. För Haglöfs som också uppfyller tre av fyra steg, men som även delvis arbetar med CSV, skapas dock viss mängd värde. Detta indikerar att det krävs att företagen i branschen måste arbeta med CSV till viss del för att öka sitt varumärkeskapital.

Det har alltså konstaterats att uppfyllandet av de tre första nivåerna i CSR-pyramiden inte leder till ökat varumärkeskapital. Huruvida uppfyllandet av samtliga nivåer kan öka varumärkeskapitalet går däremot att diskutera. Detta då det filantropiska ansvarstagandet delvis kan liknas med CSV. Det filantropiska ansvaret handlar om att ta mer ansvar än vad samhället och konsumenterna kräver och CSV går bland annat ut på att tillgodose konsumenternas behov bättre än sina konkurrenter. Vidare innebär filantropiskt ansvar att stödja aktiviteter som exempelvis utbildning, kultur och volontärarbete i samhället, vilket överensstämmer med *outside-in linkages* i CSV. Detta tyder på att det inte går att arbeta filantropiskt utan att även arbeta med CSV och därmed leder det filantropiska ansvarstagandet till ökat varumärkeskapital.

Det går att se ett tydligt samband mellan hur strategiskt företagets CSR är och mängden varumärkeskapital som skapas. Ju mer företagen arbetar med CSV, desto mer ökar varumärkeskapitalet. Vidare uppmärksammades det att uppfyllandet av tre steg i Carrolls pyramid inte påverkar varumärkeskapitalet, men att uppfyllandet av fyra steg gör det. Dessa samband är baserade på analys av fallföretagen Haglöfs, Houdini och Peak Performance. Företagen är ledande aktörer inom outdoor fashion-branschen i Sverige, vilket gör att dessa samband troligtvis är gällande för hela branschen. Då Houdini arbetar väldigt strategiskt med CSR och Peak Performance arbetar väldigt traditionellt med CSR täcker dessa ett stort spektrum. Eftersom dessa är extremer åt olika håll är det troligt att andra företag i outdoor fashion-branschen kan placeras inom detta spektrum och att studiens resultat därmed är generaliserbara för branschen.

Även om CSR-kommunikation med rätt CSR-strategi kan vara ett sätt att öka sitt varumärkeskapital, upplever representanter från samtliga intervjuade företag att det finns risker med att kommunicera CSR. I allmänhet menar de att CSR-kommunikation kan leda till att konsumenterna undersöker och kritiserar företagen mer. Fortsättningsvis påstår Houdini att de riskerar att uppfattas som ett "trädkramarmullemärke" om de kommunicerar för mycket CSR. Samtidigt upplever Peak Performance att konkurrensen mellan Houdini och det egna företaget skulle öka om de kommunicerar CSR mer. Det är även möjligt att ökad CSR-kommunikation skulle kunna dra fokus från Haglöfs och Peak Performances huvudattribut, vilket skulle kunna skada deras varumärken.

Trots de identifierade riskerna menar samtliga företag att de skulle gynnas av mer CSR-kommunikation. Anledningen till detta skulle kunna vara att det generellt finns fler medvetna konsumenterna i outdoor fashion-branschen än i andra branscher och att konsumenterna idag efterfrågar mer miljövänliga och återvinningsbara produkter. För att företagen ska bemöta konsumenternas höga krav och arbeta med *Stakeholder Management* krävs därför att de bedriver CSR-arbete samt kommunicerar detta. Detta gäller även för företag med en mer traditionell CSR-strategi som Peak

Performance trots att CSR-kommunikation inte har en tydlig positiv inverkan på deras varumärkeskapital.

6. Slutsats och diskussion

I följande avsnitt kommer analysens resultat sammanfattas och fastställda slutsatser kommer presenteras. Vidare kommer diskussion gällande slutsatsen, branschen i allmänhet och branschens framtid samt förslag på vidare forskning redogöras för.

6.1. Slutsats

Genom att besvara syftet "... att undersöka hur företag inom outdoor fashion-branschen arbetar med samt kommunicerar CSR och hur detta i sin tur påverkar varumärkeskapitalet" bidrar studien med ökad kunskap om hur varumärken påverkas av CSR. Resultaten visar att det som är gemensamt för företagen i branschen är att de tar hänsyn till sina intressenters förväntningar gällande CSR. I övrigt varierar företagens CSR-arbete mellan att fungera som ett tillägg till den övriga verksamheten och att vara av strategisk betydelse. Hur respektive företag arbetar med samt kommunicerar CSR resulterar sedan i olika mycket värdeskapande i form av varumärkeskapital. Det har inte identifierats något samband mellan uppfyllandet av de tre första stegen i Carrolls pyramid och ökat varumärkeskapital. Studien kan däremot påvisa ett samband mellan uppfyllandet av samtliga steg i pyramiden och ökat varumärkeskapital. Det mest uppenbara sambandet har dock identifierats mellan ökad mängd CSV och ökat varumärkeskapital. Detta innebär att ju mer företag i outdoor fashion-branschen arbetar strategiskt med CSR, desto mer gynnas deras varumärkeskapital.

6.2. Diskussion

Vad som kan vara relevant att beakta är huruvida företagens position på marknaden även har en inverkan på varumärkeskapitalet. Positionerar sig företaget utifrån ett visst attribut, är det sannolikt att konsumenterna är lojala till varumärket som följd av detta. På samma sätt är det troligt att konsumenter associerar varumärket till de attribut företaget positionerar sig via. Detta eftersom att målet med positioneringen är att konsumenterna ska uppfatta företaget på ett visst sätt.

I Houdinis fall, som positionerar sig utifrån hållbarhet, är det tydligt att deras CSR-kommunikation gynnar varumärkeskapitalet. Haglöfs och Peak Performance å andra sidan, som positionerar sig utifrån attribut som kvalitet och funktion, får inte samma effekt på varumärkeskapitalet. Detta eftersom deras positioner på marknaden inte är kopplade till hållbarhet och det därför inte är lika sannolikt att konsumenter skulle associera varumärkena till detta attribut. På samma sätt drivs inte

heller varumärkeslojaliteten eller varumärkeskännedomen av hållbarhetsattributet då företagen har andra positioneringsstrategier. Det skulle därför sannolikt vara mer gynnsamt för Haglöfs och Peak Performances varumärkeskapital att istället fokusera på sina egna nischer och unika positioner i sin marknadskommunikation.

Då konsumenter ställer allt högre krav på företags ansvarstagande är det troligt att ett omfattande CSR-arbete kommer vara normen hos företag i framtiden. Detta kan komma att innebära att det inte längre går att positionera sig via hållbarhet då det inte längre är unikt. Det går därför att ifrågasätta huruvida det i framtiden kommer vara möjligt att skapa värde och bygga ett starkt varumärkeskapital med hjälp av CSR. Det hade därför varit intressant att genomföra studien på nytt om tio år för att se om resultaten hade blivit annorlunda då.

Eftersom outdoor fashion-branschen generellt har mer medvetna konsumenter än modebranschen och är en bransch som kännetecknas av hög kunskapsnivå och innovationstakt, är det möjligt att studiens syfte hade gett andra resultat om ett annat område hade undersökts. Att undersöka förhållandet mellan olika CSR-strategier och dess påverkan på varumärkeskapital i en annan bransch inom textil- och modeindustrin är därför ytterligare förslag på vidare forskning. Fortsättningsvis kännetecknas idag outdoor fashion-branschen av ett stort konsumentintresse och hög tillväxt. Hållbarhet är dessutom en aktuell fråga i Sverige, vilket gör studien relevant då den omfattar ämnesområdet CSR.

Hållbarhetsfrågan är dock inte lika uppmärksam i andra delar av världen och därför är förslag på framtida forskning att studera sambandet mellan CSR och varumärkeskapital på en annan marknad än den svenska. Detta då det förmodligen hade gett andra resultat.

Källförteckning

Aaker, D. A., (1991). *Managing Brand Equity*, The Free Press, NY, pg. 15

Affärsvärlden (2016). Outdoor är inne. *Affärsvärlden*. 18 feb. <https://www.affarsvarlden.se/bors-ekonominyheter/outdoor-ar-inne-6702512>

Andersson, Åsa; Sustainability and Quality Manager på Peak Performance. 2019. Mailintervju 7 maj.

Apaydin, F. (2011), *Changes in marketing strategies and performance outcomes of Turkish firms in 2008 global economic recession*, International Business Research, Vol. 4 No. 4, p. 104

Baker, S. & Edwards, R. (2012). *How many qualitative interviews is enough*. Discussion Paper. NCRM.

Bambauer-Sachse, S. & Mangold, S. (2011). *Brand equity dilution through negative online word-of-mouth communication*. Journal of Retailing and Consumer Services. 18. p. 38-45

Bryman, A & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Uppl 2:1, Liber AB

Carroll, A. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Social Performance*. Academy of Management Review. 4. 497-505.

Carroll, A., (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business horizons, 34(4), pp. 39-48.

Chang, H. J., & Jai, T. (2015), *Is fast fashion sustainable? The effect of positioning strategies on consumer's attitudes and purchase intentions*, Social Responsibility Journal, Vol 11, No. 4, pp. 853-867.

Chen, X., & Huang, R. (2018) *The impact of diverse corporate social responsibility practices on consumer product evaluations*, Journal of Product & Brand Management, Vol. 27, No. 6. pp. 701-715.

Dahlén, M., Lange, F., & Rosengren, S. (2017). *Optimal Marknadskommunikation*, Stockholm: Liber

Ekman, Malin; Marknadsprojektledare på Peak Performance. 2019. Telefonintervju 17 april.

EU-kommissionen (2011). Document 52011DC0681: *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>

Grankvist, Mia; Marknadsansvarig på Houdini. 2019. Telefonintervju 16 april.

Hagel, K. (2019). ISPO Munich points the industry toward the future. *ISPO*. 6 feb.
<https://www.ispo.com/en/press/press-releases/ispo-munich-points-industry-toward-future>

Haglöfs (2017). Årsredovisning 2016. Tillgänglig:
<https://www.hitta.se/foretagsinformation/haglöfs+ab/5560548694>

Haglöfs (u.å.) <https://www.haglofs.com/se/sv-se/>

Haglöfs Facebook (u.å.) <https://www.facebook.com/haglofs/>

Haglöfs Instagram (u.å.) <https://www.instagram.com/haglofs/>

Hartmann, P., Ibanez, V.A. and Sainz, F.J.F. (2005), *Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies*, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23 No. 1, pp. 9-29.

Houdini (2017). Årsredovisning 2017. Tillgänglig:
<https://www.hitta.se/foretagsinformation/houdini+sportswear+ab/5566235700>

Houdini (u.å.) *Historien om Houdini*. <https://www.houdinisportswear.com/se/about/history>

Houdini (u.å.) *Priser och utmärkelser*.
<https://houdinisportswear.com/sv-se/explore/awards-and-recognition>

Houdini (2018). *Brand Book*.

Houdini Facebook (u.å.) <https://www.facebook.com/HoudiniSportswear/>

Houdini Instagram (u.å.) <https://www.instagram.com/houdinisportswear/>

Jones, S., & Wright, C. (2018). *Fashion or future: does creating shared value pay?*, Accounting and Finance, Vol. 58, No. 4, pp. 1111-1139.

Klingelhöfer, C. (2017a) Mark Held Inspects the Outdoor Sector of 2017: "Competition is Fiercer than Ever". *ISPO*. 14 jun
https://www.ispo.com/en/markets/id_79707868/outdoor-sector-2017-competition-is-fiercer-than-ever.html

Klingelhöfer, C. (2017b) The Outdoor Industry is Changing: Jack Wolfskin, Deuter and Others Analyze the Market. *ISPO*. 19 jun
https://www.ispo.com/en/markets/id_79707992/the-outdoor-industry-is-changing-analyzed-by-5-big-players.html

Kommer, A. (2019). OutDoor by ISPO: the new outdoor movement. *ISPO*. 14 maj.
<https://www.ispo.com/en/press/press-releases/outdoor-ispo-new-outdoor-movement>

Kotler, K., & Keller, L. (2016). *Marketing Management, Global Edition*, Harlow: Pearson

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Lohmeyer, K. (2016). EOG President Jansen: "We must make outdoor more accessible to consumers". *ISPO*. 23 jan.
https://www.ispo.com/en/people/id_76722848/we-must-make-outdoor-more-accessible-to-consumers.html

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Uppl 3. Lund: Studentlitteratur

Motwani, S. (2012). *Communicating CSR is More Challenging than Paying CSR*. 2319–5479, Volume-1, Issue – 1.

Natursidan (2017). Friluftsbanschen: Greenpeaces granskning fick oss att vakna. *Natursidan*. 20 apr.
<https://www.natursidan.se/nyheter/friluftsbanschen-greenpeaces-granskning-fick-oss-att-vakna/>

Naturskyddsföreningen (2017). *Faktablad: Våra Kläder*.

<https://www.naturskyddsforeningen.se/skola/energifallet/faktablad-vara-klader>

Naturvårdsverket (2018). *Hållbara textilier*. <http://www.naturvardsverket.se/hallbara-textilier/>

Peak Performance (2018). Årsredovisning 2017. Tillgänglig:

<https://www.hitta.se/foretagsinformation/peak+performance+production+ab/5562776434>

Peak Performance Instagram (u.å.) <https://www.instagram.com/peakperformance/?hl=sv>

Peak Performance Facebook (u.å.) <https://www.facebook.com/peakperformance/>

Peak Performance (u.å.) *Vår historia*. <https://www.peakperformance.com/se/sv/our-story/about-our-story.html>

Peak Performance (u.å.) *Företagsansvar*.

<https://www.peakperformance.com/se/sv/responsibility/about-responsibility.html>

Porter, M., & Kramer, M. (2006). *Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review 84(12): 78-92.

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2017) *Från stoff till studie - om analysarbete i kvalitativ forskning*. Studentlitteratur AB, Lund

Scheer, R. (2013). *What is 'Greenwashing'?*, Business Ethics - The Magazine of Corporate Responsibility. Tillgänglig: <http://business-ethics.com/2013/04/21/1838-what-is-greenwashing/>

Skogsberg Cuadras, Sara; Corporate and CSR Communications på Haglöfs. 2019. Telefonintervju 3 maj.

Sun, Y., Kim K. H., & Kim, J. (2014) *Examining relationships among sustainable orientation, perceived sustainable marketing performance, and customer equity in fast fashion industry*, Journal of Global Fashion Marketing, Vol 5, No. 1, pp. 74-86, , DOI: 10.1080/20932685.2013.866319.

Svensk handel (u.å.) *Det ansvarsfulla företaget*.

https://www.svenskhandel.se/globalassets/_gammalt-innehall/miljo-och-csr/det-ansvarsfulla-foretaget.pdf

WWF (2018). *Living Planet Report*. <https://www.wwf.se/rapport/living-planet-report/>

Appendix

Bilaga 1

Intervjufrågor över telefon

Generella frågor

Kan du berätta kort om företaget?

Vad har företaget för målgrupp och vision?

Hur positionerar ni er på marknaden?

Vad är era kärnvärderingar?

Hur länge har du jobbat där?

Vad är din roll på företaget? Arbetsuppgifter?

Vad har du för relation till marknad och CSR? (avdelning/funktion)

Konsument- och varumärkesfrågor

Hur ser er marknadskommunikation ut?

Vilka attribut fokuserar ni mest på i er marknadskommunikation idag?

Hur tror ni att konsumenterna uppfattar ert varumärke? Vilka associationer förknippas ert varumärke med?

Är det här associationer ni är nöjda med eller är det något ni önskar förändra?

Är det något ni planerar att förändra i er marknadskommunikation eller är ni nöjda med hur den ser ut idag?

Tror du i allmänhet att konsumenterna är medvetna om det ansvar ni tar?

I allmänhet vad tror du man bör kommunicera för att bygga ett så starkt varumärke som möjligt inom outdoor sports fashion branschen?

Hur ser relationen ut mellan marknad och CSR-funktionen i företaget?

CSR-frågor

Kan du berätta om hur företaget arbetar med CSR?

Hur länge har företaget arbetat med CSR-frågor?

Hur kommunicerar ni CSR, rent konkret både internt och externt?

Är CSR integrerat i andra avdelningar, såsom sälj/ekonomi/management mm.? Om ja, hur?

Har ni en upplagd strategi för hur ni ska kommunicera ert CSR?

- Om ja: Hur ser den ut och varför ser den ut så?
- Om nej: Hur gör ni istället för att kommunicera CSR?

Främsta anledningarna till att ni kommunicerar CSR?

Hur tror ni att konsumenterna upplever CSR-kommunikationen/arbetet?

Får ni någon respons från konsumenter om er CSR-kommunikation? Bra eller dålig?

Kan ni se att CSR-kommunikationen påverkar konsumenternas varumärkeslojalitet?

Kan ni se att CSR-kommunikationen påverkar konsumenternas varumärkeskännetecken?

Kan ni se att CSR-kommunikationen påverkar konsumenternas uppfattning av kvaliteten på produkterna?

Kan ni se några risker med att kommunicera CSR?

Ser ni att det skulle gynna varumärket att kommunicera CSR mer eller mindre?

Avslutning

Tror du att hållbarhetsaspekten kan vara avgörande för en konsuments köp i er bransch?

Det finns många företag idag som arbetar med CSR men inte kommunicerar det så tydligt, varför tror du att det är så?

Vad tror du om företag och CSR-kommunikation i framtiden? Tror du vi kommer se mer eller mindre av det framöver?

Är det något övrigt du vill tillägga/utveckla gällande CSR och marknadsföring?

Intervjufrågor över mail

Hur tror du att konsumenterna upplever ert CSR-arbete?

Får ni någon respons från konsumenter om ert CSR-arbete? Bra eller dålig?

Kan ni se några risker med att kommunicera CSR?

Ser ni att det skulle gynna varumärket att kommunicera CSR mer eller mindre?

Tror du att hållbarhetsaspekten kan vara avgörande för en konsuments köp i er bransch?

Tror du vi kommer se mer eller mindre av CSR-kommunikation hos företag i framtiden?