

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper
C-uppsats 15 hp | Företagsekonomi | Höstterminen 2013

Grön marknadsföring i outdoorbranschen

- En komparativ flerfallsstudie

Författare: Hannah Börjesson och Sara-Linn Asker
Handledare: Erik Borg

Sammanfattning

Titel: Grön marknadsföring i outdoorbranschen - En komparativ flerfallstudie

Ämne: Grön marknadsföring

Författare: Hannah Börjesson, Sara-Linn Asker

Handledare: Erik Borg

Syfte: Syftet med studien är att undersöka *hur* och *varför* företag i friluftsbanschen arbetar med grön marknadsföring samt vilken grön strategi företagen har.

Metod: Studien är kvalitativ i form av en komparativ flerfallsstudie med en deduktiv ansats. Teorin beskrivs först för att sedan jämföra teorin med det empiriska materialet. Empirisk data har samlats in genom sex semistrukturerade intervjuer och sekundärdata såsom internetkällor och elektroniska rapporter.

Teoretisk referensram: Den teoretiska referensramen berör olika områden inom grön marknadsföring. Teorin tar upp segmentering och targeting utefter kunders gröna karaktärsdrag, grön positionering, de fyra gröna P:na i marknadsmixen samt anledningar till varför företag arbetar med grön marknadsföring internt och externt.

Slutsatser: Fallföretagen segmenterar inte marknaden efter kundernas gröna karaktärsdrag. Det ligger dock i deras affärsidé eller vision att positionera sig grönt. Överlag arbetar fallföretagen aktivt och ambitiöst med gröna produkter genom att försöka minimera produkternas miljöpåverkan under hela deras livscykel, från råmaterial till återvinning. Vad gäller grönt pris ger majoriteten av företagen i viss mån rabatter till de kunder som lämnar in slutanvända produkter och när det kommer till grön plats använder företagen policys och samarbeten för att få sina leverantörer att anta mer miljövänliga normer. Alla fallföretag väljer även produktionsplats efter grönhet men däremot inte distributionsplats. Vad gäller grön påverkan arbetar fallföretagen med olika kanaler men kommunicerar främst via Internet. De kommunicerar miljömässiga attribut i tillägg till andra attribut och merparten anser att deras produkters grönhet idag inte kan utgöra en källa till differentiering. De arbetar även med flertalet strategier för att minimera risken att anklagas för greenwash. Fallföretagen uppger liknande och olikartade anledningar till varför de arbetar med grön marknadsföring internt och externt. Internt handlar det främst om en reaktion på konkurrenternas gröna åtaganden, att det är en del av företagets filosofi samt att de vill locka till sig kompetent personal. Externt handlar det om att accelerera en samhällsförändring och skapa en marknad för gröna produkter. Alla företag kan ses som ambitiösa gröna företag och hamnar efter teorin i de gröna strategierna "shaded green" och "extreme green", enligt "The green marketing strategy matrix".

Abstract

Title: Green Marketing in the outdoor industry - A comparative multi-case study

Topic: Green Marketing

Authors: Hannah Börjesson, Sara- Linn Asker

Supervisor: Erik Borg

Objective: The aim of this study is to investigate how and why companies in the outdoor industry are working with green marketing, and which green strategy companies use.

Method: The study is qualitative in the form of a comparative multi-case study with a deductive approach. The theory is first described and then compared with the empirical material. Empirical data were collected through six semi-structured interviews and secondary data sources such as the internet and electronic reports.

Theoretical framework: The theoretical framework involves different areas of green marketing. The theory deals with segmentation and targeting according to customers' green traits, green positioning, the four green P:s in the marketing mix, as well as reasons why companies work with green marketing internally and externally.

Conclusions: The companies in the study do not segment the market after customers' green traits. It is however in the companies mission or vision to position themselves as green. Overall, the companies are actively and ambitiously working with green products by trying to minimize the environmental impact of products throughout their life cycle. As for green price, the majority of the companies provides discounts to customers who return used products. The companies also use policies and collaborations to get their suppliers to adopt more environmentally friendly standards. All companies also choose their production sites after greenness, but not their distribution sites. Regarding green impact, the companies use different channels but mostly channels online. All companies communicate environmental attributes in addition to other attributes and the majority believe that their products greenness can not be a source of differentiation today. The companies work with different strategies to minimize the risk of being accused of greenwash. They report similar and dissimilar reasons for why they work with green marketing internally and externally. Internally, it is primarily a reaction to competitors' green commitments, a part of the corporate philosophy and the fact that they want to attract competent staff. Externally, it is primarily to accelerate sustainable development and to create a market for green products. The companies can be seen as ambitious green companies and can be categorized in the green strategies "shaded green " and "extreme green", according to "The green marketing strategy matrix".

Innehållsförteckning

Sida

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Problemformulering	3
1.4 Syfte	3
1.5 Avgränsning	3
2. Metod	4
2.1 Vetenskapligt angreppssätt	4
2.2 Ansats	4
2.3 Operationalisering	4
2.4 Urval	5
2.5 Datainsamling	6
2.5.1 Primärdata och intervjuteknik	6
2.5.2 Sekundärdata	7
2.6 Validitet och reliabilitet	7
2.7 Sammanfattning av intervjumetod	8
2.8 Källkritik	9
3. Teori	10
3.1.1 Definition av grön marknadsföring	10
3.1.2 Grön marknadsföring i praktiken	10
3.2 Teoretisk referensram	11
3.2.1 Grön segmentering och targetering	11
3.2.2 Grön positionering	11
3.2.3 Gröna produkter	12
3.2.4 Grönt pris	13
3.2.5 Grön plats	14
3.2.6 Grön påverkan	14
3.2.7 Anledningar till grön marknadsföring internt	16
3.2.8 Anledningar till grön marknadsföring externt	16
3.2.9 Gröna strategier	17
3.3 Teoretisk syntes	19
4. Empiri	20
4.1.1 <i>Haglöfs</i>	20
4.1.2 Grön segmentering och targetering	20
4.1.3 Grön positionering	20
4.1.4 Gröna produkter	21
4.1.5 Grönt pris	23
4.1.6 Grön plats	23
4.1.7 Grön påverkan	24
4.1.8 Anledningar till grön marknadsföring internt	25
4.1.9 Anledningar till grön marknadsföring externt	26
4.2.1 <i>Houdini</i>	26
4.2.2 Grön segmentering och targetering	26
4.2.3 Grön positionering	27
4.2.4 Gröna produkter	27
4.2.5 Grönt pris	29
4.2.6 Grön plats	29
4.2.7 Grön påverkan	30
4.2.8 Anledningar till grön marknadsföring internt	32

4.2.9 Anledningar till grön marknadsföring externt	32
4.3.1 <i>Fjällräven</i>	32
4.3.2 Grön segmentering och targetting	33
4.3.3 Grön positionering	33
4.3.4 Gröna produkter	34
4.3.5 Grönt pris	36
4.3.6 Grön plats	36
4.3.7 Grön påverkan	37
4.3.8 Anledningar till grön marknadsföring internt	38
4.3.9 Anledningar till grön marknadsföring externt	38
5. Analys	40
5.1 <i>Grön segmentering och targetting</i>	40
5.1.1 Haglöfs	40
5.1.2 Houdini	40
5.1.3 Fjällräven	41
5.1.4 Jämförelse	41
5.2 <i>Grön positionering</i>	41
5.2.1 Haglöfs	41
5.2.2 Houdini	42
5.2.3 Fjällräven	43
5.2.4 Jämförelse	43
5.3 <i>Gröna produkter</i>	43
5.3.1 Haglöfs	43
5.3.2 Houdini	44
5.3.3 Fjällräven	46
5.3.4 Jämförelse	47
5.4 <i>Grönt pris</i>	49
5.4.1 Haglöfs	49
5.4.2 Houdini	49
5.4.3 Fjällräven	50
5.4.4 Jämförelse	50
5.5 <i>Grön plats</i>	51
5.5.1 Haglöfs	51
5.5.2 Houdini	51
5.5.3 Fjällräven	52
5.5.4 Jämförelse	53
5.6 <i>Grön påverkan</i>	53
5.6.1 Haglöfs	53
5.6.2 Houdini	54
5.6.3 Fjällräven	56
5.6.4 Jämförelse	57
5.7 <i>Anledningar till grön marknadsföring internt</i>	59
5.7.1 Haglöfs	59
5.7.2 Houdini	59
5.7.3 Fjällräven	59
5.7.4 Jämförelse	60
5.8 <i>Anledningar till grön marknadsföring externt</i>	60
5.8.1 Haglöfs	60
5.8.2 Houdini	60
5.8.3 Fjällräven	61
5.8.4 Jämförelse	61
5.9 <i>Gröna strategier</i>	62
5.9.1 Haglöfs	62
5.9.2 Houdini	62

5.9.3 Fjällräven	63
5.9.4 Jämförelse	64
6. Slutsats	65
7. Avslutning	67
7.1 Diskussion	67
7.2 Framtida forskning	68
8. Referenser och bilagor	69

1. Inledning

I inledningen diskuteras bakgrund till studien, problemdiskussion samt frågeställning, syfte och avgränsning.

1.1 Bakgrund

Under det senaste seklet har människans miljöpåverkan ökat markant jämfört med tidigare i historien. I och med industrialismen har varje individs påverkan på miljön ökat, och även antalet individer på jorden och därmed den totala påverkan (Ammenberg, 2004). De mänskliga aktiviteterna har skiftat i karaktär från att vara lokala till globala och exempel på miljöproblem som uppstått är vatten- och luftföroreningar, spridning av miljögifter, utarmning av ändliga resurser, minskad biologisk mångfald och inte minst klimatförändringar. Enligt IPCC:s senaste rapport blir jordens klimat allt varmare, och det är människans påverkan som är huvudorsaken (Naturvårdsverket, 2013). Västvärlden lever idag i ett konsumtionsamhälle där materiell välfärd och ekonomiskt tillväxt sätts i första hand och många av dagens miljöproblem hänger samman med de produkter vi använder i samhället (Ammenberg, 2004).

Marknadsföring har enligt Polonsky (2011) delvis medverkat till dagens miljöproblem genom att den drivit fram en ohållbar konsumtion. Miljöfrågor och marknadsföring kan tyckas arbeta mot varandra, menar Grant (2007). Den ena delen kräver att vi konsumerar mindre, den andra kräver att vi konsumerar mer. Men dessa två delar kan sammanfogas. Marknadsföring kan hjälpa till att ”sälja” nya, mer miljövänliga livsstilar. Peattie (1998) är inne på samma spår och anser att marknadsföring måste bli en del av lösningen på miljöproblemen. Nya, mer hållbart producerade varor måste marknadsföras och nya företag, livsstilar och idéer måste skapas.

Ekonomi handlar om hur människan använder världens begränsade resurser för att tillfredställa obegränsade behov, enligt Polonsky (1994). Marknadsföring å sin sida ser på hur marknadsaktiviteter använder dessa begränsade resurser för att skapa och underlätta utbyten för att tillfredställa mänskliga behov och samtidigt uppnå det egna företagets finansiella mål. Grön marknadsföring innehåller alla de aktiviteter som designas för att underlätta utbyten för att tillfredställa mänskliga behov, men samtidigt med en minimal påverkan på naturmiljön. Grön marknadsföring handlar alltså om att minimera miljömässig påverkan i marknadsföringsprocesserna, men inte nödvändigtvis eliminera den. Polonsky (1994) menar också att grön marknadsföring på senare tid har ökat i signifikans eftersom den grundar sig i själva definitionen av ekonomi.

Ekologisk marknadsföring introducerades för första gången under det sena 70-talet då American marketing association (AMA) organiserade den första workshopen kring ekologisk marknadsföring som senare resulterade i en bok i ämnet (Mohajan, 2011). Då låg fokus främst på minskningen av naturresurser och farliga ämnen, enligt Beltz och Peattie (2012). Under 80-talet började man istället prata om ”grön marknadsföring”, ”gröna konsumenter” och ”gröna produkter” i affärsvärlden till följd av det ökade miljöengagemanget i Västeuropa och Nordamerika (Peattie, 1998). Den gröna marknadsföringens fokus vidgades till att även inkludera miljöfrågor som utdöende av arter och förstörelse av ekosystem (Beltz och Peattie, 2012). Gröna politiska partier fick fler röster, miljögrupper fick allt fler medlemmar och massmedierna blev allt mer intresserade av miljöfrågor. Men det var främst genom sitt konsumtionsmönster som människor valde att uttrycka sin ökande oro över miljön. Miljöengagemang blev en konkurrensfaktor för företag, som utvecklade gröna marknadsföringskoncept som fokuserade på de konsumenter som var villiga att betala ett högre pris för mer miljövänliga produkter (Peattie och Beltz, 2012).

Oron över miljöproblemen har hållit i sig och ökat fram tills idag. Den positiva förändringen i

konsumenters beteende gentemot miljörelaterade produkter kan ses på grund av den ökande medvetenheten kring miljöproblem i samhället, enligt Ginsberg och Bloom (2004). Mohajan (2011) menar dock att många konsumenter fortfarande inte är villiga offra sina behov enbart för att vara miljövänliga, och om de tvingas välja mellan ett för dem fördelaktigt produktattribut eller ett miljövänligt vinner nästan aldrig miljön. Det råder även en idé hos konsumenter att gröna produkter har sämre kvalitet än konventionella alternativ och att produkterna inte alltid bidrar med vad de lovar för miljön (Ginsberg och Bloom, 2004).

Många företag är idag engagerade i miljö och hållbarhetsfrågor och praktiskt taget alla företag har miljö- och hållbarhetsrapporter på sina hemsidor, menar Ginsberg och Bloom (2004). Den offentliga granskningen av företag har ökat under det senaste decenniet och företag i nästan alla branscher har börjat integrera miljöhänsyn i sina tjänst- och produktutvecklingar. Företag inser allt mer att de måste vara beredda att förse sina kunder med information om deras produkter och tillverkningsprocessers miljömässiga påverkan. Om ett företag implementerar gröna procedurer internt betyder det inte alltid att de bör framhålla sådana förändringar externt. Enligt Ginsberg och Bloom (2004) bör företag enbart kommunicera externt om det leder till ökad försäljning, större marknadsandelar eller förbättrat rykte.

En mätning från Sustainable Brand Index (Mynewsdesk, 2013) visar dock att det just nu pågår en förändring i konsumentbeteende i Sverige. Nya generationer och lättillgänglig information gör att konsumenterna blir allt mer medvetna om företagets miljömässiga hållbarhet och ansvarstagande. Detta leder till allt högre krav på företagets sätt att göra affärer. Enligt Naturvårdsverkets senaste mätning "Allmänheten och växthuseffekten" (2005) anger ca 80 % att de kan tänka sig att betala mer för en vara om de vet att företaget arbetar aktivt med klimatfrågan. Företag som erbjuder miljövänligare varor eller tjänster måste också börja kommunicera på ett sådant sätt att det blir tydligt att företaget, och kunderna som köper företagets produkter, gör en substantiell skillnad och på så sätt göra miljöfrågorna till någonting som kan påverkas, menar Olausson (2009).

1.2 Problemdiskussion

Det svenska friluftslivet har vuxit fram i samspel med det omgivande samhällets utveckling enligt Sandell och Öhman et al. (2013). Friluftslivet har därför kommit att dela många av de karaktärsdrag som präglar framväxten av det moderna konsumtionssamhället i övrigt, såsom upptrappad kommersialisering och en ständig utveckling och användning av nya produkter och tekniker. Det svenska friluftslivet har därför även bidragit till en ökad resursanvändning och ett växande tryck på miljö och natur.

Vi definierar outdoorbranschen som en bransch där företag tillverkar produkter för konsumenter som vill vara ute i naturen och antingen söker eller har ett aktivt friluftsliv. Idag finns det många företag på marknaden som tillhandahåller friluft produkter för konsumenter. Produkter som alla i någon mån påverkar miljön. Det kan tyckas motsägelsefullt att dessa företag skulle producera varor som påverkar naturen och miljön negativt, när hela deras affärsverksamhet grundar sig på att konsumenterna som köper deras produkter har en levande naturmiljö att vistas i. Företagets konsumenter borde därmed också vara mer miljömedvetna och villiga att köpa gröna produkter än i andra branscher. Av dessa anledningar borde företag inom outdoorbranschen rimligtvis vara ledande inom miljöarbete och grön marknadsföring.

Den här uppsatsen syftar till att undersöka dessa frågor närmre. Vi har inte hittat några tidigare studier om hur företag i outdoorbranschen arbetar med grön marknadsföring samt varför de arbetar grönt internt och externt. Därför är det intressant att genomföra en sådan studie.

1.3 Problemformulering

1. Hur arbetar företag i outdoorbranschen med grön marknadsföring?

- Hur segmenterar de marknaden och vad har de valt för målmarknad?
- Hur positioner de sig och hur arbetar de grönt med marknadsmixen?

2. Varför arbetar företag i outdoorbranschen med grön marknadsföring?

- Vilka anledningar finns för ett miljöarbete internt?
- Vilka anledningar finns för att tala respektive tala när det gäller att marknadsföra miljöarbetet externt?

3. Vilken grön strategi har företag i outdoorbranschen?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att undersöka *hur* och *varför* företag i outdoorbranschen arbetar med grön marknadsföring samt vilken grön strategi företagen har.

1.5 Avgränsning

Vi avgränsar arbetet genom att enbart studera svenska företag i outdoorbranschen som arbetar med grön marknadsföring. Därmed bortser vi från utländska företag och företag som inte arbetar med grön marknadsföring. För att ytterligare avgränsa arbetet väljer vi att studera företag som kan ses som konkurrenser och som har ett brett produktsortiment. Arbetet kommer också bortse från konsumenternas perspektiv gällande grön marknadsföring och enbart fokusera på företagens perspektiv. Dessa avgränsningar gjordes på grund av arbetets begränsade tidsram och för att valda företag skulle ge liknande resultat.

2. Metod

I metoden diskuterar vi olika tillvägagångssätt som man kan anta i en vetenskaplig undersökning, samt vilket tillvägagångssätt vi har valt och varför.

2.1 Vetenskapligt angreppssätt

Enligt Bryman och Bell (2010) finns det tre olika forskningsansatser; deduktion, induktion och abduktion.

Deduktion innebär att man utgår från teori till empiriska observationer och resultat. Man utgår från det generella och testar om det sedan stämmer överens med resultatet man får fram. Ett induktivt arbetssätt handlar istället om att utgå från empiriska observationer och resultat som man sedan utvecklar till en generaliserbar teori. Teorin är alltså resultatet av en forskningsinsats. Man kan även använda sig av ett abduktivt arbetssätt som är en kombination av deduktiv och induktiv teori.

I den här uppsatsen kommer vi använda oss av ett deduktivt arbetssätt då vi väljer att utgå från och pröva teorin mot empirin för att se huruvida empirin bekräftar teorin eller inte.

2.2 Ansats

Enligt Bryman och Bell (2010) finns två forskningsstrategier att utgå från; kvalitativ och kvantitativ strategi.

Den kvantitativa forskningen betonar kvantifiering när det gäller insamling och analys av data och kan utgöras av exempelvis statistiskt material eller siffror. Forskningen är inriktad på specifika faktorer varav de viktigaste är mätning, kausalitet, generalisering och replikation (Bryman och Bell, 2010). Kvantitativa studier kräver också ett relativt stort och statistiskt representativt urval. Resultaten kan användas för att beskriva förhållanden inom noga definierade populationer och beroende på upplägg och storlek på undersökningen kan försiktiga generaliseringar göras (Linblad, 2012).

Den kvalitativa forskningen lägger istället vikt på ord vid insamling och analys av data och kan exempelvis utgöras av intervjusamtal eller observationer. Kvalitativa data mäts inte utan det räcker med att konstatera att de finns, hur de fungerar och i vilka situationer de förekommer (Ahrne och Svensson, 2011). I kvalitativa studier gör man ett mindre men ofta mer strategiskt urval, enligt Lindblad (2012). Avsikten är inte att generalisera utifrån det empiriska resultatet utan en kvalitativ undersökning är istället mer hermeneutiskt tolkande och handlar om att få ny kunskap, ökad förståelse och fördjupad insikt baserade på genomtänkta tolkningar (Lindblad, 2012). Enligt Bryman och Bell (2010) är kvalitativa forskare mer benägna att ta upp deskriptiva detaljer och förklaringar.

Vi väljer att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod i uppsatsen. Detta eftersom vår studie handlar om att få ökad förståelse och fördjupad insikt i hur och varför företag arbetar med miljöfrågor och grön marknadsföring. Därför anser vi att en kvalitativ metod är för oss den mest användbara metoden.

Kritik brukar ibland riktas mot att kvalitativ forskning är alltför subjektiv. Kvalitativa resultat bygger i alltför stor utsträckning på forskarnas egna uppfattningar om vad som är viktigt och inte, enligt Bryman och Bell (2010). Vi har haft detta i åtanke och försökt se till att vara så objektiva som möjligt i vårt arbete.

2.3 Operationalisering

Det finns olika forskningsstrategier att använda sig av enligt Bryman och Bell (2010), exempelvis; experimentell design, surveyundersökningar, longitudinella undersökningar, fallstudier och

komparativa undersökningar. Valet av forskningsstrategi beror enligt Yin (2006) på vilka typer av forskningsfrågor som formulerats, den grad av kontroll som forskaren har över konkreta skeenden och om fokus ligger på aktuella eller historiska skeenden.

Eftersom vår uppsats är av ett kvalitativt slag, ämnar svara på frågor som hur och varför samt att fokus ligger på aktuella händelser så anser vi att en fallstudiedesign är mest lämpligt. Enligt Yin (2006) ligger fallstudiens speciella styrka i att man kan hantera många slags empiriska material såsom dokument, intervjuer och observationer.

Enligt Yin (2006) finns två sätt att utforma en fallstudie; antingen som en enfallsdesign eller som en flerfallsdesign.

En enfallsdesign är enligt Bryman och Bell (2010) ett ingående studie av ett enda fall. Fallstudieforskning rör den komplexitet och specifika natur som det specifika fallet uppvisar. Ett fall kan utgöras av en viss plats såsom en arbetsplats eller organisation. De som förespråkar en fallstudiedesign väljer ofta kvalitativa metoder såsom deltagande observation och ostrukturerade intervjuer eftersom dessa fungerar bra då man vill göra en intensiv och detaljerad granskning av ett fall (Bryman och Bell, 2010). Vid val av en enfallsdesign måste man formulera mycket starka argument för att rättfärdiga det beslutet.

En flerfallsdesign är enligt Yin (2006) en undersökning som rymmer fler än ett fall. En flerfallsdesign rymmer både fördelar och nackdelar jämfört med en enfallsdesign. Resultaten från en flerfallsdesign anses ofta vara mer övertygande och starkare. Om man har flera fall ökar sannolikheten för att det blir en bra undersökning jämfört med en enfallsdesign som är mer sårbar eftersom man har lagt ”alla sina ägg i en korg”. Dessutom erhåller man analytiska fördelar med en flerfallsstudie eftersom slutsatser från flera fall är mer hållbara. Om slutsatserna dessutom visar sig vara samma blir resultatets generaliserbarhet avsevärt större än i en enfallsdesign. Samtidigt tar en flerfallsdesign större resurser i anspråk och längre tid än en enfallsdesign.

Enligt Bryman och Bell (2010) är en jämförande eller komparativ design ett tillvägagångssätt där man tillämpar identiska metoder för att studera olika fall. Designen innehåller en jämförelselogik då den förutsätter att vi kan få en bättre förståelse om vi jämför flera olika fall. I kvalitativ forskning kan den komparativa designen anta formen av en flerfallsstudie. Flerfallsundersökningar i företagsekonomisk forskning utgör enligt Bryman och Bell (2010) en förhållandevis vanlig forskningsdesign som brukar ha två eller fler organisationer i jämförelsen. Det huvudsakliga argumentet för att använda flerfallsstudier är att teoriutvecklingen underlättas. Genom att jämföra två eller flera fall får forskaren en bättre utgångspunkt för att slå fast under vilka betingelser en teori håller och när den inte gör det (Bryman och Bell, 2010).

I den här uppsatsen har vi valt en komparativ flerfallsdesign. En flerfallsdesign tyckte vi var fördelaktig då vi ansåg oss ha tid och resurser för detta inom uppsatsens tidsram. I och med detta får vi ett mer övertygande resultat, mer hållbara slutsatser och större generaliserbarhet än vid en enfallsdesign. Eftersom vi även väljer en komparativ design kan vi jämföra de olika fallen och på så vis få en bättre förståelse för fenomenet som studeras. Dessutom underlättar en komparativ design för att kunna minska eller öka stödet för teorin samt för eventuell teoriutveckling.

2.4 Urval

Varje fall i flerfallsdesignen måste noggrant väljas ut så att de antingen förutsäger liknande resultat eller olikartade resultat men av förutsägbara anledningar (Yin, 2006). Vid valet av företag utgick vi därför från företag som vi antog skulle ge liknande resultat i studien.

Kvalitativa forskare brukar ofta använda sig av ett bekvämlighetsurval, enligt Bryman och Bell (2010), vilket innebär att urvalet görs utifrån vilka personer som för tillfället råkar finnas tillgängliga för forskaren. Detta eftersom att mer ingående intervjuer "på djupet" innebär att frågorna om representativitet inte är lika viktiga som i en kvantitativ undersökning.

Vid urvalet rangordnades inledningsvis de största svenska konkurrerande varumärkena i outdoorbranschen som arbetar med grön marknadsföring. Företagen identifierades dels genom författarnas egna personliga erfarenheter och dels genom sökande på Internet. Ett krav var också att företagen skulle ha en brett produktsortiment och inte enbart sälja en typ av produkt. På detta sätt kunde fem företag skiljas ut från mängden: Haglöfs, Lundhags, Houdini, Klättermusen och Fjällräven. De kan alla ses som konkurrenter då de tillverkar produkter som kan ses som substitut; de har liknande egenskaper, samma användningsområden och säljs inom samma geografiska områden på den svenska marknaden. Företagen kontaktades inledningsvis via mail och telefon och de tre företag som först hörde av sig och tackade ja till intervju valdes för studien. På så vis kan undersökningen ses som ett bekvämlighetsurval, eftersom de personer som för tillfället var tillgängliga valdes ut. Med tanke på uppsatsens syfte ansåg författarna att dessa tre företag utgjorde tillräcklig empiriskt underlag för att kunna genomföra en relevant och substantiell uppsats inom den givna tidsperioden. Fler företag än så hade inneburit svårigheter att ingående studera och jämföra varje fall.

2.5 Datainsamling

2.5.1 Primärdata och intervjuteknik

Kvalitativ forskning innehåller ett antal varierande metoder, varav de vanligaste är kvalitativa intervjuer, etnografi/deltagande observation, fokusgrupper samt insamling och kvalitativ analys av texter och dokument (Bryman och Bell, 2010).

Kvalitativa intervjuer är sannolikt den mest använda metoden inom kvalitativ forskning och det är enligt Bryman och Bell (2010) den flexibilitet som intervjun rymmer som gör den så attraktiv. I kvalitativ forskning är intervjuerna avsevärt mindre strukturerade än i kvantitativ forskning och det är lättare för forskarna att ändra fokus och inriktning under undersökningens gång. Tyngden och intresset i kvalitativa intervjuer ligger på intervjupersonernas egna uppfattningar och synsätt. Intervjun kan också röra sig i olika riktningar, vilket ger kunskap om vad intervjupersonen upplever relevant och viktigt. Dessutom får forskarna mer fylliga och detaljerade svar i kvalitativa intervjuer. Eftersom vår uppsats avser att både beskriva och förklara hur och varför företag arbetar med grön marknadsföring har vi efter ovanstående resonemang valt att använda oss av kvalitativa intervjuer i vår uppsats.

Bryman och Bell (2010) skiljer även på olika sorters kvalitativa intervjuer. Inom kvalitativa intervjuer kan man välja mellan ostrukturerade, strukturerade och semistrukturerade intervjuer. I den ostrukturerade intervjun väljs lösare anteckningar och teman som används under intervjun och intervjupersonen tillåts att svara fritt. Den strukturerade intervjun sker med hjälp av förutbestämda frågor som noggrant följs. I denna studie har vi valt att använda en semistrukturerad intervjuform för att besvara forskningsfrågorna. I en semistrukturerad intervju används mer specifika teman som berörs och en intervjuguide med bestämda frågor, men intervjupersonen har stor frihet att utforma svaren på ett personligt sätt och forskarna kan välja att till viss del avvika från det förutbestämda frågeformuläret och exempelvis lägga till följdfrågor (Bryman och Bell, 2010).

I en semistrukturerad intervju kan man välja att genomföra en individuell intervju eller en gruppintervju (Bryman och Bell, 2010). Den individuella intervjun måste göras med en person som är

väl insatt i forskningsområdet. Fördelen med en individuell intervjuform är att respondenten inte påverkas av andra vid svar på frågorna. I en gruppintervju kan respondenterna också känna sig pressade av andra personers närvaro (Bryman och Bell, 2010). Av dessa anledningar har vi valt en individuell intervjuform i arbetet. Vi hoppas på så vis få mer fylliga, korrekta och trovärdiga svar.

2.5.2 Sekundärdata

Enligt Bryman och Bell (2010) är sekundärdata data som skapats av andra än de inblandade forskarna själva. Mot denna sorts data är det viktigt att vara kritisk för att säkerhetsställa dess trovärdighet. Det ger dock potential att använda sig av en stor mängd data av hög kvalitet, vilket leder till en möjlighet att stärka arbetet då man kan använda fler källor.

Vi har främst använt oss av tryckt litteratur inom området grön marknadsföring. Vi har även samlat in och använt vetenskapliga artiklar som vi ansett relevanta från vetenskapliga databaser såsom Emerald och Jstor, där vi använt oss av sökord såsom; ”green marketing”, ”environmental markering” och ”sustainable marketing”. Vi har även använt sekundärdata i form av internetkällor, såsom hemsidor och rapporter på nätet, för att ge en bredare bild av ämnet.

Att använda sig av olika datakällor som stödjer och stärker samma påståenden kallas enligt Yin (2006) för triangulering. Vi har använt oss av källortriangulering i största möjliga mån då vi anser att det ger en djupare bild av företagen samt att fler källor stärker vårt arbete, ger ett mer övertygande resultat och därmed också ökar tillförlitligheten.

2.6 Validitet och reliabilitet

Yin (2006) menar att det finns olika kriterier för bedömning av forskningsdesignens kvalitet. Enligt Bryman och Bell (2010) är validitet i flera avseenden det viktigaste forskningskriteriet, där det bedöms huruvida de slutsatser som genererats fram utifrån en undersökning hänger ihop eller inte. De skiljer dock på olika kategorier av validitet och Yin (2006) förklarar de olika typerna som gäller vid fallstudier närmre:

Begreppsvaliditet innebär om ett mått på ett begrepp innehåller det som måttet anses beteckna. Detta kriterium rymmer speciella svårigheter i fallstudieforskning, enligt Yin (2006). Kritiker hävdar att fallstudieforskare underlåter att formulera mått som är tillräckligt operationella och att subjektiva bedömningar ligger till grund för insamling av data. För att undvika detta och öka begreppsvaliditeten vid fallstudier krävs att forskarna under datainsamlingen använder sig av flera empiriska källor för att få fram en samstämmig undersökningsform. Dessutom kan man formulera en beviskedja genom att tydligt visa hur man samlat in material till arbetet. Detta kan göras genom tillräckligt många citat och hänvisningar till intervjuer och dokument i arbetet, ange tid och plats för intervjuer samt att information ska stämma överens med studiens frågeställningar, enligt Yin (2006).

Intern validitet gäller enbart förklarande eller kausala studier och handlar om huruvida en slutsats som rymmer ett kausalt förhållande mellan två eller fler variabler är hållbar eller inte. Intern validitet gällande fallstudieforskning kan generaliseras till att det ska gå att dra hållbara slutsatser. Det gäller att tidigt fråga sig om slutsatsen är korrekt, om man beaktat alla alternativa förklaringar och om beläggen är samstämmiga (Yin, 2006).

Extern validitet handlar om huruvida resultaten från en undersökning kan generaliseras utöver den aktuella fallstudien. Problem med extern validitet har utgjort ett huvudsakligt hinder vid fallstudier. Kritiker brukar hävda att ett enda fall utgör en skör grund för generalisering, men då jämför de ofta med surveyundersökningar där man med lätthet kan generalisera från ett urval till en större population.

Enligt Yin (2006) går det inte att jämföra dessa forskningsstrategier, eftersom surveyundersökningar bygger på statistiska generaliseringar medan fallstudier bygger på analytiska generaliseringar. Analytiska generaliseringar handlar således om att forskaren ska sträva efter att generalisera resultaten till en mer generell teori. Målet i fallstudier är alltså att utveckla och generalisera teorier, enligt Yin (2006).

Reliabilitet tar upp tillförlitligheten i en undersökning och rör frågan huruvida resultaten blir desamma om undersökningen genomförs på nytt av en annan forskare, eller om de påverkas av slumpmässiga betingelser (Bryman och Bell, 2010). En nödvändig förutsättning för att en fallstudie ska kunna upprepas är att man har dokumenterat tillvägagångssättet noggrant. En granskare ska genom att följa samma tillvägagångssätt kunna komma fram till samma resultat, menar Yin (2006).

I denna studie har ovanstående resonemang kring validitet och reliabilitet beaktats. För att stärka begreppsvaliditeten har vi under datainsamlingen använt oss av flera källor för att få fram en samstämmig undersökningsform. En beviskedja har ämnats formuleras genom många referenser till intervjuer och dokument, att tid och plats har angivits för intervjuerna och att information har valts ut för att stämma överens med studiens frågeställningar. Den interna validiteten är av mindre intresse för vår flerfallsstudie, men vi anser oss ha beaktat att studiens slutsats är korrekt och att beläggen är samstämmiga. Vi stärker den externa validiteten i arbetet genom att genomföra en flerfallsstudie istället för en enfallsstudie. Dessutom ser vi till analytisk generalisering genom att försöka utveckla och generalisera valda teorier i detta arbete genom att jämföra dessa med insamlad empiri i analysen.

Arbetets reliabilitet har vi försökt stärka genom att i metoden tydligt beskriva hur vi gått tillväga i undersökningen. Samtidigt är vi medvetna om att det kan finnas fel och skevheter, men vi har försökt minimera dessa genom att även ha med intervjuformuläret från empirin som bilaga.

2.7 Sammanfattning av intervjumetod

I arbetet har vi, som tidigare nämnts, valt att utgå från en semistrukturerad individuell intervjuform. Frågorna till intervjuerna är valda utifrån studiens problemformulering och följer teorin för att underlätta svar på arbetets frågeställningar. Vi har haft i åtanke att inte ställa några frågor som kan uppfattas som ledande och har tänkt på att vara förberedda, strukturerade och tydliga i de frågor vi ställer så att inga missförstånd ska ske (Bryman och Bell 2010). Formuleringen av frågorna i en intervju ska heller inte vara så specifika att det hindrar alternativa idéer att uppstå under insamlingen av data (Bryman och Bell 2010), vilket vi haft i åtanke. Innan respektive intervju läste vi dessutom på om varje företag för att vara insatta i deras miljöarbete för att kunna ställa eventuella följdfrågor och gå på djupet.

Vi valde att genomföra två individuella intervjuer på respektive företag - en med företagets marknadsansvarige och en med företagets miljöansvarige. Detta för att göra en rättvisande, fyllig och trovärdig bild av företagen i vår studie och för att ingen viktig information skulle förbises. För att kunna svara på studiens problemformulering och syfte på ett adekvat sätt krävdes personer med kunskaper i både marknadsföring och miljöfrågor. Genom att fråga de personer som arbetar med liknande uppgifter på de olika företagen har vi fått fram samma typ av information och har därmed kunnat göra en bättre jämförelse. Vid intervjuerna svarade respondenterna på de frågor i intervjuformuläret som var relevanta för deras arbetsuppgifter och kunskapsnivå.

Intervjuerna genomfördes på plats på respektive företag i Stockholmsområdet och den totala intervjutiden på varje företag uppgick till mellan 70 och 90 minuter. En intervju ansikte mot ansikte ger större möjlighet att få svar på frågor som kan upplevas som känsliga, menar Bryman och Bell

(2010). Intervjun med en av respondenterna ägde rum via Skype, detta på grund av att vi inte hade möjlighet att genomföra en personlig intervju då respondenten befann sig utomlands.

Innan respektive intervju mailades frågorna till respondenten så att denne hade tid på sig att förbereda sig samt ta reda på ytterligare eventuell information. Detta gjordes för att få ut så mycket som möjligt av intervjuerna.

Genom att spela in intervjuerna med diktafon har vi haft möjlighet att gå tillbaka och lyssna på respektive intervju flera gånger och säkerställa att vi inte missat eller missuppfattat något. Man får på så vis möjlighet att kontrollera svaren under intervjun och se till att de inte påverkats av forskarnas egna värderingar, enligt Bryman och Bell (2010).

2.8 Källkritik

Enligt Thurén (2005) handlar källkritik om att granska fakta. Det gäller att vara kritisk kring källor för att få fram vad som är sant och vad som inte är det. Thurén (2005) formulerar ett antal kriterier att förhålla sig till i granskningen av olika källor:

- Tendensfrihet: Källan ska inte ha påverkats av exempelvis ekonomiskt, politiskt eller personligt stridande intressen vilket kan ge en falsk bild av verkligheten.
- Äkthet: Det källan utger sig för att vara ska stämma.
- Tidssamband: Ju större skillnad i tid det är mellan en händelse och källans beskrivning av händelsen desto mer kritisk bör man vara.
- Oberoende: Källan ska vara självständig och alltså inte en avskrift eller ett referat av en annan källa.

Vi har under arbetets gång haft dessa kriterier i åtanke och försökt göra en så källkritisk studie som möjligt. Vi är medvetna om att det finns en risk att intervjupersonen sorterar och väljer den information de vill ge oss, att de väljer att visa en partisk och inte en objektiv bild av företaget för att inte skada dess varumärke. Men då relevant data för uppsatsens syfte inte kunnat inhämtas på annat sätt anser vi att det är ett mindre problem. Vi har även på grund av detta valt att under datainsamlingen använda källtriangulering genom att intervjua två personer på varje företag och stödja och stärka intervjuerna genom hållbarhetsrapporter och information från respektive företags hemsida. Detta för att stärka studiens trovärdighet. Vi är även medvetna om att rapporter och information från företagets hemsidor kan vara partiska, dock i mindre utsträckning än intervjuerna. Vi har även betänkt att källorna ska vara det de utger sig för att vara samt tidsaspekten gällande vald sekundärdata för att informationen ska vara så relevant och riktig som möjligt. Dessutom har vi försökt använda oss av originalkällor i så stor utsträckning som möjligt och undvika referat av andra källor.

3. Teori

I samband med fallstudier är teoriutvecklingen en avgörande del av arbetsprocessen, oavsett om fallstudiens syfte är att utveckla eller pröva en teori. Detta skiljer den från övriga designmetoder (Yin, 2006). Därför väljer vi att beskriva teorin så utförligt som möjligt. Teorin inleds med ett kapitel om olika definitioner av grön marknadsföring. Därefter presenteras hur grön marknadsföring ser ut i praktiken för att visa på dess bredd och för att öka förståelsen för vad grön marknadsföring innebär.

3.1.1 Definition av grön marknadsföring

Själva begreppet ”grön marknadsföring” kan definieras på olika sätt och ordaval som ”miljömarknadsföring” och ”ekologisk marknadsföring” har också förekommit, enligt Polonsky (1994). American marketing Association (AMA, 2013) delar upp begreppet i tre kategorier:

- *Detaljhandelns definition*: Produkter som antas vara miljövänliga.

- *Den sociala marknadsföringsdefinitionen*: Utveckling och marknadsföring är utformade för att minimera de negativa effekterna eller förbättra kvalitén på den fysiska miljön.

- *Miljödefinitionen*: Organisationernas satsningar; produktion, marknadsföring, förpackning och återvinning av produkter ska ske på ett försiktigt eller ansvarstagande sätt för miljön.

Peattie (1998) å sin sida definierar grön marknadsföring som en holistisk managementprocess med uppgift att identifiera, förutse och tillfredsställa kundernas och samhällets behov på ett lönsamt och hållbart sätt. Polonsky (1994) menar att grön marknadsföring handlar om att minimera miljömässig negativ påverkan, inte nödvändigtvis eliminera den.

3.1.2 Grön marknadsföring i praktiken

Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) är det många som tror att marknadsföring enbart handlar om vissa specifika aktiviteter, såsom att marknadsföra och gå ut med reklam om produkter som har miljömässiga egenskaper. Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) är dock grön marknadsföring mycket bredare än så. Grön marknadsföring har utvecklats till en integrerad, strategisk och taktisk process och är ett komplext verktyg som måste integreras över alla organisatoriska områden och aktiviteter för att lyckas och nå långsiktiga fördelar. Grön marknadsföring är en holistisk process och utvärderar kontinuerligt hur företag kan uppnå sina mål och möta konsumenters behov samtidigt som miljöpåverkan minimeras. Den gröna marknadsföringen inbegriper idag en stor bredd av aktiviteter som har utvecklats sedan konceptet skapades på 70-talet såsom; *targeting*, *grön positionering*, *grön design*, *ny produktutveckling*, *grönt pris*, *grön logistik* samt *grön marknadsföring och reklam* (Polonsky och Rosenberger, 2001).

Kotler (2011) menar att företag som vill bli gröna och hållbara måste genomföra grundläggande förändringar i sin produktion och marknadsföring. Enligt Kotler (2011) krävs förändringar i de fyra P:na i marknadsmixen; produkt, pris, plats och påverkan, för att detta ska ske. Enligt Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012) är gröna marknadsföringsprogram de som designas för att företaget ska uppnå sina strategiska och finansiella mål samtidigt som de minimerar sin negativa påverkan på naturmiljön. Detta är förenligt med uppfattningen att var och en av de viktigaste elementen i marknadsmixen – pris, produkt, plats och påverkan – kan designas och utföras på sätt som är mindre eller mer skadliga för miljön.

Enligt Kotler och Keller et al (2009) följer marknadsföring en logisk process. Efter att ha identifierat marknadssegment väljs målmarknad. Därefter väljs en passande positionering och sedan används marknadsmixens olika verktyg som företag kan kontrollera och använda för att påverka

efterfrågan på deras produkter. Målet för just grön marknadsföring är att inkludera miljöfrågor i dessa olika delar av marknadsföringen, enligt Rex och Baumann (2007).

3.2 Teoretisk referensram

Här presenteras de teorier som är väsentliga för uppsatsens problemformulering och syfte. Teorin inleds med relevanta teorier för att besvara hur företag segmenterar, riktar in sig och positionerar sig på den gröna marknaden. Sedan tas marknadsmixens fyra gröna P:n upp, gröna marknadsföringsstrategier och slutligen vilka anledningar som finns till att företag arbetar med grön marknadsföring internt och externt.

3.2.1 Grön segmentering och targeting

Att segmentera en marknad innebär att man delar upp marknaden i grupper av konsumenter med olika behov, beteenden eller karaktärsdrag, enligt Rex och Baumann (2007). Det finns flera exempel på hur man kan segmentera marknaden grundat på konsumenternas gröna karaktärsdrag. Enligt Ottman (2011) och Olausson (2009) finns en modell för att identifiera målgrupper där gröna frågor är centrala. Den kallas LOHAS-modellen ("lifestyles of health and sustainability") och har tagits fram av the Natural Marketing Institute i USA 2009. Enligt dem kan majoriteten av dagens konsumenter klassificeras i någon nyans av grönt. Den så kallade LOHAS-gruppen utgör 19 % av befolkningen i USA och 30 % av befolkningen i Tyskland. Denna grupp representerar de mest miljövänliga och aktiva konsumenterna och spås att bli favoritmålgrupperna för marknadschefer framöver, enligt Olausson (2009).

Det krävs att konsumenternas karaktärsdrag identifieras för att företaget ska kunna genomföra en effektiv positionering. Att förstå sina kunder hjälper marknadsförare att få reda på om "grönhet" är ett säljargument och hur det ska införlivas i marknadsmixen, enligt Rex och Baumann (2007).

Segmentering och targeting är nära relaterade koncept (Rex och Baumann, 2007). I targeting-processen utvärderas segmenten och företaget väljer vilka segment de ska rikta sig mot.

Konsumenter uppmuntrar ofta företag att utveckla gröna produkter, enligt Polonsky och Rosenberger (2001). Även om det finns många miljömedvetna konsumenter så är det generellt sett obetänksamt att utveckla produkter som enbart riktar sig mot dem. Många konsumenter utger sig för att vara "gröna" men det är oklart i hur stor grad de är villiga att köpa produkter enbart på miljömässiga grunder, menar Polonsky och Rosenberger (2001). De menar att det i många fall kan vara bättre att marknadsföra flera attribut hos produkten, och inte enbart de gröna. Företag kan på så vis bredda sin ursprungliga "gröna" fördel till flera och därmed bredda marknaden för sin produkt.

3.2.2. Grön positionering

När den gröna konsumenten har identifierats måste produkten positioneras på marknaden för att tilltala den gruppen, enligt Rex och Baumann (2007). Konsumenter placerar produkter på "inre kartor" som även innefattar direkta och indirekta konkurrenter till varje produkt. Produkten får sin position på kartan i relation till konkurrenters produkter enligt dimensioner som exempelvis pris, hållbarhet och pålitlighet (Peattie, 1998). Kunder placerar produkter på sina inre kartor i enlighet med sina egna erfarenheter av produkten eller informationen som de erhåller. Detta ger marknadsföraren en möjlighet att påverka den position företagets produkt har i konsumenternas medvetande. Grön positionering uppnås genom att noggrant utforma marknadsmixens olika element; produkt, pris, plats och påverkan, enligt Rex och Baumann (2007).

Grön positionering är en fråga som tidigt måste ställas i ett företags utveckling, enligt Polonsky och Rosenberger (2001). Verkligt gröna marknadsförare säkerställer att alla aktiviteter i företaget grundligt införlivar miljömässiga värden och miljömässiga kriterier ska bedömas lika viktigt som finansiella kriterier. Dessa typer av företag är sällsynta trots att många företag gjort försök att anamma en sådan position. Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) genomför vissa företag strategiskt gröna aktiviteter men utan att använda dessa ändringar för att positionera sig.

3.2.3. Gröna produkter

Enligt Albino, Balice och Dangelico (2009) är en grön produkt en produkt som designas för att minimera dess miljömässiga påverkan under hela dess livscykel. Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012) definierar gröna produkter på ett liknande sätt som produktrelaterade beslut och åtgärder vars syfte är att skydda eller gynna den naturliga miljön genom att spara energi och resurser samt minska föroreningar och avfall.

Cirka 70 procent av en produkts miljömässiga påverkan berör själva designen av produkten och produktionsprocessen, enligt Polonsky och Rosenberger (2001). Företag måste införliva miljömässiga attribut i produkter och processer i det initiala steget i en ny produktutvecklingsprocess, tillsammans med andra attribut såsom kvalitet. De kan göra detta genom att använda sig av exempelvis livscykelanalyser (LCA), som enligt Albino, Balice och Dangelico (2009) är ett av de allra viktigaste analytiska verktygen i designprocessen. Med en livscykelanalys kan företag uppskatta den miljömässiga påverkan av en produkt under alla olika steg i dess livscykel. Detta görs för att kunna identifiera områden där produktens miljöpåverkan kan minskas. Antingen kan man studera produktens hela livscykel från råmaterial till tillverkning och distribution, produktanvändning och förpackning samt slutanvändning och bortskaffande, vilket kallas för en "*cradle-to-grave*"-analys, eller så kan man begränsa livscykelanalysen från råmaterial till själva tillverkningen av produkten, vilket kallas för en "*cradle-to-gate*"-analys (Ottman, 2011). Idealiskt sett tittar företaget på produktens miljömässiga påverkan under hela dess livscykel inklusive olika möjligheter att återvinna eller förvandla produkterna till användbart nytt material eller energi, vilket kallas för en "*cradle-to-cradle*"-analys.

För att minimera miljöpåverkan under produktens livscykel kan företag exempelvis försöka maximera användningen av förnyelsebara material, använda återvunnet material, undvika giftiga ämnen, se till att vatten- och energianvändningen effektiviseras och minskas och minimera avfallet. Man kan även göra produkten mer hållbar och på så vis öka dess livslängd (Ottman, 2011). De olika miljömässiga steg som kan uppskattas och minimeras i en livscykelanalys visas i figur 1 (sida 13).

Att designa mindre miljömässigt skadliga produkter är en integrerad och komplex process som kräver innovativ design, enligt Polonsky och Rosenberger (2001). Som en del av denna process måste en fundamental fråga ställas: Kan nya processer utvecklas för att tillfredsställa konsumenters behov? Konsumenter kanske inte behöver köpa varan om de kan köpa användningen av den istället. Detta kräver ett förändrat tänk kring företagets aktiviteter, med ett skifte i fokus från att sälja fysiska produkter till att istället sälja tjänsten produkten ger. Ett sådant skifte kräver dock att både konsumenter och företag ändrar uppfattning. Konsumenter måste förstå att deras behov kan tillfredsställas utan att de egentligen behöva köpa en produkt, vilket dock kan vara svårt, menar Polonsky och Rosenberger (2001).

Råmaterial

- Bevarande av naturresurser
- Användning av förnybara resurser
- Användning av återvunnet och återvinningsbart material
- Skydd av livsmiljöer och hotade arter
- Effektivisera vatten- och energianvändningen
- Minimera avfall och föroreningar, speciellt gällande giftiga ämnen
- Transport

Tillverkning och distribution

- Minimalt användande av material
- Minimera avfall och föroreningar, speciellt gällande giftiga ämnen
- Biprodukthantering
- Effektivisera vatten- och energianvändningen

Produktanvändning och förpackning

- Bevarande av naturresurser
- Effektivisera vatten- och energianvändningen
- Konsumenthälsa och miljömässig säkerhet
- Effektiv förpackning
- Återvunna förpackningar

Slutanvändning och bortskaffande

- Återvinningsbarhet; lätt att återanvända, göra om och reparera
- Minimera avfall
- Hållbarhet
- Biologiskt nedbrytbar
- Säker vid förbränning eller deponering

Figur 1. Life cycle assessment (LCA) - Green product design issues, Ottman (2011).

3.2.4. Grönt pris

Gröna prisprogram enligt Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012) berör prissättning som står för både ekonomiska och miljömässiga kostnader för produktion och försäljning, samtidigt som man skapar värde för kunderna och en skälig vinst för företagen.

Taktiskt sett kan företagen använda sig av prissättningsåtgärder såsom rabatter för att återlämna återvinningsbara produkter. Mer strategiska tillvägagångssätt innefattar tekniker såsom livscykelkostnader, vilket exempelvis innebär att man inkluderar kostnader i produkten från forskning till bortskaffande. Detta hjälper till att fastställa priser för produkter ur ett hållbart perspektiv, menar Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012). Konventionella produkter införlivar inte alla de miljömässiga kostnader som kan associeras med deras produktion – med andra ord kan man säga att samhället subventionerar miljöförstöring såsom förorening av vatten och spridning av skadliga kemikalier, enligt Polonsky och Rosenberger (2001). Mindre miljömässigt skadliga alternativ subventioneras å andra sidan inte, vilket gör att kunderna får betala ett högre pris.

Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) är gröna produkter ofta högre prissatta än traditionella produkter, men detta behöver inte innebära att de kostar mer, speciellt om man ser till alla associerade kostnader. Ofta har gröna produkter högre inledande kostnader, men långsiktigt lägre kostnader. Detta kan exempelvis bero på att gröna produkter ofta har en längre livstid än konventionella produkter, och på så vis sprids den inledande kostnaden ut över fler år.

Dahlstrom (2011) tar upp exempel på prisstrategier gällande gröna produkter. Företag kan anamma ett *kostnadsbaserat pris*, ett *värdebaserat pris* eller ett *status quo-pris*. Ett kostnadsbaserat pris innebär

att företaget lägger till en marginal på tillverkningskostnaden när de sätter priser på produkter. Priser är direkt kopplade till kostnader vilket innebär att lägre kostnader innebär lägre priser för konsumenter. Ett värdebaserat pris innebär att priset reflekterar kundens upplevda värde på produkten. Priset bestämd utifrån kostnader och kunders upplevda värde. Status quo-pris innebär att företag sätter pris som är likvärdigt deras konkurrenters pris. Företag kan på så vis erbjuda en produkt som är överlägsen på det gröna planet, samtidigt som den säljs till samma pris som konkurrentens konventionella produkt. Detta gör att företaget kan vara fortsatt konkurrenskraftiga och samtidigt genomföra sina miljömässiga mål.

Enligt Pujari (2006) har det på senare år blivit ett ökat fokus mot ”win-win”-strategier där miljömässiga produktfördelar går hand i hand med ekonomisk kostnadseffektivitet. Produkter som kräver mindre energi i tillverkning och användning, mindre material och mindre avfall och föroreningar blir mer kostnadseffektiva för både konsumenten och producenten. I praktiken är utvecklingen av en sådan produkt dock en utmaning, enligt Pujari (2006).

3.2.5. Grön plats

Gröna distributionsprogram omfattar åtgärder som rör övervakning och förbättring av miljöprestanda i företagets leverantörs och distributionskedja, enligt Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012).

Taktiska insatser innebär bland annat att arbeta med partners i olika kanaler för att utveckla möjligheter till återanvändning eller bortskaffande av produkter och säkerställa att kunderna kan återlämna återvinningsbara material för återvinning (Leonidou, Katsikeas och Morgan, 2012). Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) berör de mest komplexa framstegen inom distribution ”reverse logistics”, vilket just innebär att företag förflyttar förpackningar och slutanvända varor från konsumenten tillbaka till företaget genom distributionskanalerna. Integrerad reverse logistics kräver ett omfattande engagemang från företagets sida vad gäller strategiskt fokus, finansiella och mänskliga resurser.

Strategiskt sett kan företag skapa en policy som kräver att leverantörer och distributörer antar mer miljövänliga normer (Leonidou, Katsikeas och Morgan, 2012). Enligt Pujari (2006) påverkar material och komponenter från leverantörer i stor utsträckning produkters miljöprestanda, och därför krävs att företag samarbetar med sina leverantörer för att få dem att bli miljömässigt ansvarstagande. Företag kan också forma ”eko-allianser” med partners i olika kanaler för att förbättra deras gemensamma aktiviteter, menar Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012). Enligt Kotler (2011) behöver företag betänka var de ska lokalisera produktion och distribution av sina produkter ur en miljömässig synvinkel. Miljöaktivister förespråkar en mer lokalt baserad produktion, menar Kotler (2011).

3.2.6. Grön påverkan

Enligt Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012) innebär grön påverkan att företag designar kommunikation för att informera intressenter om företagets miljömässiga insatser, engagemang och prestationer. Strategisk grön marknadsföring och reklam designas för att kommunicera de miljömässiga fördelarna hos företagets produkter, menar Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012). Sådana ansträngningar kan inkludera reklam och annonser, publicering av miljöarbetet på exempelvis företagets hemsida eller i sociala medier, och att man infogar produktens miljömässiga attribut på förpackningen. Albino, Balice och Dangelico (2009) menar att information om en produkts miljömässiga egenskaper kan nås genom olika källor, såsom producenternas egna påståenden eller tredjepartsverifierade miljömärkningar. Miljömärkningar på produkter gör att de blir lätta för kunderna

att känna igen som just gröna produkter, enligt Albino, Balice och Dangelico (2009).

Enligt Ottman (2011) är det viktigt att företag riktar sin gröna marknadsföring och kommunikation mot de konsumenterna som är mest mottagliga. Det är inte alla konsumenterna som är medvetna eller bryr sig om miljöfrågor. Det finns också olika typer av gröna konsumenterna, och det finns många olika miljömässiga områden som konsumenterna bryr sig om.

Ottman (2011) menar att det är viktigt att även utbilda konsumenterna i miljöfrågor och gröna värderingar för att få dem att känna att deras val gör skillnad för miljön. Företag som utbildar konsumenterna i dessa frågor kan erhålla fördelar. Exempelvis kan efterfrågan på gröna produkter öka och företagets trovärdighet stärkas. Det gäller att företag demonstrerar hur deras miljömässigt bättre produkter kan hjälpa konsumenterna att bevara miljön och skydda naturen för rekreation och djurliv.

Enligt de Paco och Reis (2012) är konsumenterna idag förvirrade när det kommer till grön marknadsföring och reklam. De misstror den ofta och blir misstänksamma kring allt som handlar om grön kommunikation. Situationen förvärras av att konsumenterna i många fall tror att gröna produkter exempelvis har sämre kvalitet än traditionella eller lägre nivå av vetenskaplig forskning kring produktutveckling. Enligt Ottman (2011) är det därför viktigt att försäkra kunderna om kvalitet och standard i marknadsföring och kommunikation.

Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) inser många företag att enbart grön marknadsföring och reklam är mindre effektivt och därför ändrar de fokus till att istället marknadsföra miljömässiga attribut i tillägg till andra mer traditionella attribut. Även Royne och Martinez et al (2012) menar att marknadsförarna måste besluta sig för om de ska lyfta fram produktens miljömässiga fördelar eller bara delge information om produktattribut som är mer fördelaktiga för konsumenten, såsom exempelvis värde och användarvänlighet. Ottman (2011) menar att för att lyckas i sin gröna kommunikation krävs att man väddar till konsumentens självintresse. Även om miljöfrågor är viktigt för konsumenterna så är det oftast inte det primära motivet till att de köper en viss produkt. Det är viktigt att kommunicera primära fördelar såsom kvalitet och pris, annars riskerar företaget att tappa kunder till konkurrenterna. Miljömässiga attribut bör ses som en differentiering som kan hjälpa konsumenterna att välja företagets produkt istället för konkurrentens annars likvärdiga konventionella produkt, enligt Ottman (2011).

När ett företag marknadsför ett miljömässigt attribut hos en produkt måste företaget vara försiktiga att inte göra överanspråk, annars kan de anklagas för "greenwash". Enligt de Paco och Reis (2012) innebär "greenwash" att gröna anspråk i kommunikation eller reklam är missledande, icke betydelsefulla eller till och med falska. Medan många företag är ärliga i sin gröna kommunikation, finns det företag som gör tvetydiga och förvirrande anspråk kring sina produkter eller produkternas tillverkning för att locka gröna konsumenterna. Att bli anklagad för greenwash kan skada varumärket och företaget och samtidigt få konsumenterna att ifrågasätta företagets trovärdighet. För att minimera risken att bli anklagad för greenwash och öka trovärdigheten kring företagets miljöarbete kan företag arbeta med ett antal strategier, enligt Ottman (2011):

1. *Walk your talk.* För att kunna lyckas i sin kommunikation och marknadsföring av gröna produkter krävs att företaget verkligen är grönt i alla dess delar. Grön kommunikation och reklam måste kommunicera substantiell miljömässig information till konsumenterna som är meningsfullt kopplad till företagets aktiviteter för att vara trovärdig.

2. *Be transparent.* Det är betydelsefullt att vara transparent och rapportera både de bra och dåliga sidorna med företaget och dess produkter.

3. *Don't mislead.* Det är viktigt att vara tydlig och tillhandahålla fullständig information i kommunikation och inte vilseleda kunden. Uttryck som "miljövänlig" eller "biologiskt nedbrytbar" bör

undvikas eftersom det är oklara anspråk utan en generellt accepterad definition. Om uttrycken ska användas måste de kvantifieras eller förtydligas.

4. *Enlist the support of third parties.* Att se till att produkten blir miljömärkt av en oberoende tredjepartscertifiering ökar trovärdigheten och minskar risken för greenwash.

5. *Promote responsible promotion.* Att vinna konsumenternas stöd för en ansvarsfull konsumtion är ett säkert sätt att bygga trovärdighet och minska risker för företag.

3.2.7. Anledningar till grön marknadsföring internt

Att arbeta med grön marknadsföring internt kan vara ett resultat av både inre och yttre påtryckningar enligt Polonsky och Rosenberger (2001). De yttre påtryckningarna inkluderar:

- *Att tillfredsställa kundernas efterfrågan.* Ett företag genomför något i respons på kundernas oro.
- *En reaktion på konkurrenternas gröna åtaganden.* Om en konkurrent genomför en radikal förändring måste andra följa efter så de inte riskerar att förlora marknadsandelar.
- *Leverantörerna kräver en förändring.* För företag som arbetar med exempelvis miljöledningssystemet ISO 14001 krävs att de utvärderar och väljer leverantörer som har ett miljöarbete.

De inre påtryckningarna inkluderar:

- *Kostnader.* Att bli grön kan leda till resurseffektivitet och finansiella besparingar. Mindre input används och mindre avfall eller förorening skapas.
- *Filosofi.* Om företaget har en uppfattning att gröna aktiviteter är lika viktiga som andra mål i företaget, blir även de gröna frågorna införlivade i företagets verksamhet, strategier och taktiska aktiviteter.

3.2.8 Anledningar till grön marknadsföring externt

Enligt Olausson (2009) finns det ett antal skäl för företag att marknadsföra sitt miljöarbete externt, och ett antal skäl för att tiga. Skälen för att tiga inkluderar:

- *Företaget vill framstå som ödmjukt.* Grön kommunikation bör ha en ödmjuk ton för att minska riskerna att anklagas för greenwash.
- *Företaget vill låta andra göra jobbet.* Ett gediget miljöarbete som inte kommuniceras kan vara en framgångsrik strategi. Om de goda exemplen sprids till medvetna kunder, som sedan oombedda agerar som ambassadörer, kan det leda till en hög trovärdighet och respekt. Det är ett tyst tillvägagångssätt som ”läcker ut” och på så vis skapar en stark image.
- *Man vill ducka för en komplex fråga.* Hållbarhetsfrågan är ett komplex och rörligt mål. Det gör att det kan vara svårt att avgöra hur åtgärder och kommunikation kommer att tas emot.
- *Företaget är rädd för attack.* Många företag konstaterar att ett miljöarbete som endast sker internt inte riskerar kritik på samma sätt som ett miljöarbete som kommuniceras externt.
- *Man vill inte bryta mot lagar och regler.* Det finns begränsningar i marknadsföringslagen som gör att det kan kännas osäkert för företag att kommunicera grönt.

- *Företaget tror att deras kunder är ointresserade.* Miljöbudskap är mer eller mindre intressanta för olika kundgrupper och inom olika produktkategorier.

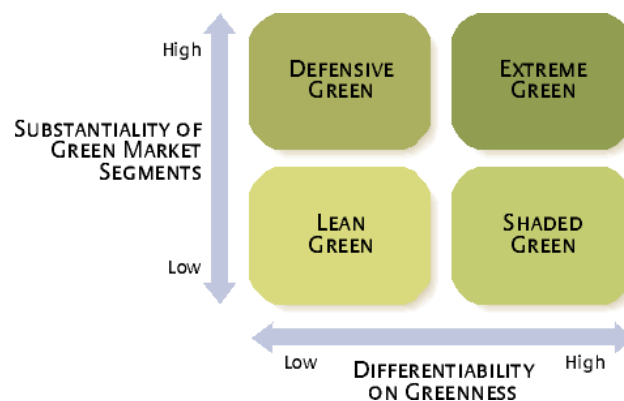
Skälen för att tala inkluderar:

- *Man vill avge ett offentligt löfte.* Att gå ut och lova något externt kan fungera som ett offentligt löfte som på så vis blir verkligt och alla på företaget måste då arbeta extra för att uppnå målet.
- *Företaget vill skapa en marknad.* Ett uppenbart skäl till att tala är att skapa en marknad och ett behov.
- *Man vill accelerera en samhällsförändring.* Att kommunicera grönt kan handla om att driva ett förändringsarbete. Ju mer proaktiv kommunikationen är runt ansvarsfrågor, desto större är chansen att skapa en ny marknad, lösa problem och i förlängningen även att accelerera en förändring i samhället mot en hållbar utveckling.
- *Företaget vill äga en konkurrensfördel.* Om forskarna har rätt i klimatfrågan så är miljöfrågor och hållbarhet inte en övergående trend. Det blir därför allt mer angeläget för företag att äga en ”grön” konkurrensfördel.

3.2.9 Gröna strategier

Ginsberg och Bloom (2004) menar att det inte finns en grön strategi som passar alla företag. De har utvecklat och identifierat fyra olika gröna strategier som företag kan anamma; *lean green*, *defensive green*, *shaded green* och *extreme green*. Figur 2 visar dessa gröna strategier.

Ginsberg och Bloom (2004) menar att dessa gröna strategier ska väljas utifrån storleken på de gröna kundsegmenten på marknaden och huruvida företaget och dess produkter kan differentiera sig på den gröna dimensionen. Kan företaget öka intäkterna genom att förbättra deras upplevda grönhet? Kan de slå konkurrenterna på den gröna dimensionen?



Figur 2. The green marketing strategy matrix, Ginsberg och Bloom (2004).

Lean green: Företag som tar sin an denna strategi försöker vara bra samhällsmedborgare, men de väljer att inte fokusera på att publicera eller marknadsföra sitt gröna initiativ. De är istället intresserade av att reducera kostnader eller bli effektivare genom miljövänliga aktiviteter, de är alltså intresserade av en lägre kostnadsfördel snarare än en grön sådan. De anser inte att de kan få en substantiell ökning av sina intäkter genom att vända sig mot det gröna segmentet. De vet oftast inte hur de ska marknadsföra deras gröna aktiviteter eller produktattribut då de är rädda att de inte kan leva upp till kraven eller inte kan

differentiera sig från konkurrenterna.

Defensive green: Dessa företag använder ofta grön marknadsföring som en försiktighetsåtgärd, som en slags respons till en kris eller till en konkurrents aktivitet. De vill förstärka ett varumärke och mildra skador genom att erkänna att det gröna segmentet är viktigt och lönsamt. Deras miljöinitiativ kan vara ärligt och oavbrutet men deras ansträngningar gällande att marknadsföra och publicera dessa initiativ är oftast väldigt sporadiska och tillfälliga eftersom de inte har möjligheten att differentiera sig själva från konkurrenter på det gröna planet. En aggressiv grön marknadsföring vore onödig då de inte kan leva upp till förväntningarna, de använder sig istället oftast av att sponsra små miljövänliga event och program.

Shaded green: Vid användning av denna strategi investerar företag i långsiktiga miljövänliga processer som berör hela system. Det kräver ett substantiellt finansiellt och ickefinansiellt åtagande. Dessa företag ser grönhet som en möjlighet att utveckla innovativa behovtillfredställande produkter och teknologier som resulterar i en konkurrensfördel. De kan differentiera sig från konkurrenterna i ”grönhet”, men väljer att inte göra det då de kan tjäna mer pengar genom att betona andra attribut. De marknadsför de direkt materiella fördelarna som de förser konsumenten med och säljer deras produkter genom vanliga kanaler. De miljövänliga fördelarna marknadsförs som en andrahandsfaktor.

Extreme green: Filosofier och värderingar skapar extreme green-företag. Miljöfrågor är helt integrerade i dessa företag och i produktlivscykelprocessen. Vanligtvis har miljöfrågor varit en viktig drivfaktor sedan företagets start. De engagerar sig i prissättningsmetoder utifrån produktlivscykeln samt miljöansvarigt management och tillverkning. Dessa företag är oftast nischade och säljer sina produkter eller tjänster genom butiker eller speciella kanaler.

	Produkt	Pris	Plats	Påverkan
LEAN	X			
DEFENSIVE	X			X
SHADED	X	X		X
EXTREME	X	X	X	X

Tabell 1. The green marketing strategy matrix, Ginsberg och Bloom (2004).

Skillnader mellan de fyra strategierna kan urskiljas genom att beakta hur de fyra elementen i marknadsmixen; produkt, pris, plats och påverkan, används i respektive strategi:

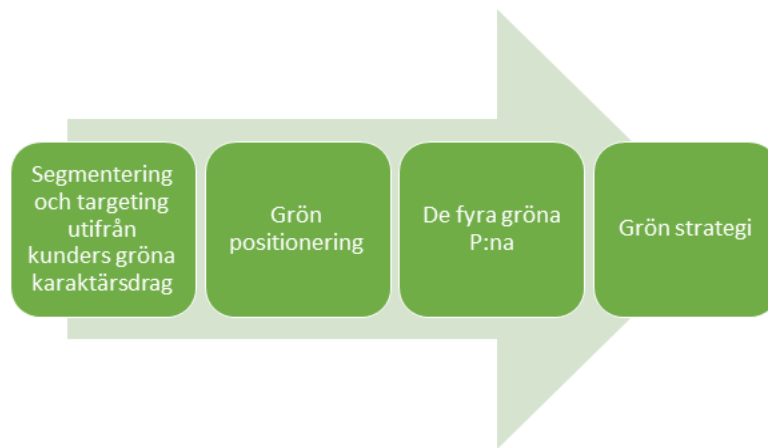
I lean green-strategin visas grönhet mestadels genom produktutveckling, design och tillverkning. Även i defensive green-strategin visas grönhet genom produktutveckling, design och tillverkning men också genom att den innefattar ’påverkan’ i marknadsmixen. Detta visas speciellt genom blygsamma PR-kampanjer snarare än andra uppenbara verktyg såsom reklam. Shaded green-strategin utövar grönhet i produktutveckling, design och tillverkning. Strategin betonar grönhet sekundärt i dess marknadsföring och reklam och också i prissättning om kostnadseffektivitet kan nås med grönhet. Extreme green-strategin innefattar en stor användning av alla elementen i marknadsmixen, inklusive ’plats’. Distributionssystem, leverantörer och återförsäljare väljs och ges incitament baserat på deras grönhet.

3.3 Teoretisk syntes

Den teoretiska syntesen syftar till att redogöra för valet av teori och för hur vi valt att använda oss av teorin vid insamling och analys av data.

För att kunna svara på uppsatsens syfte och problemformulering har vi i den teoretiska referensramen tagit upp hur företag kan segmentera och välja målmarknad utefter kunders gröna karaktärsdrag. Därefter redogjordes för teorier kring grön positionering som utmynnade i teorier kring de fyra ”gröna” P:na i marknadsmixen. Fokus låg där på gröna produkter och grön påverkan, då funnen teori var som fylligast i dessa avsnitt. Slutligen presenterades en teori som berörde gröna strategier och anledningar till varför företag arbetar med grön marknadsföring internt och externt.

I empirin utgick vi från alla de teorier som beskrivits ovan, förutom teorin kring gröna strategier. Detta eftersom att de teorier som föregår avsnittet om gröna strategier automatiskt svarar på vilken strategi företagen har. I analysen presenteras sedan företagens gröna strategier utifrån insamlad empiri.



Figur 3. Vår forskningmodell och tillvägagångssätt för att besvara uppsatsens tredje forskningsfråga.

4. Empiri

I det här kapitlet redovisas resultatet från empirin. Innan respektive teoridel presenteras respektive företag och intervjupersonerna kortfattat.

4.1.1 Haglöfs

Fallföretag: Haglöfs

Haglöfs är ett outdoorföretag som grundades i Sverige 1914 och huvudkontoret är idag lokaliserat i Järfälla utanför Stockholm. Haglöfs ägs sedan 2010 av japanska ASICS, ett av världens största sportutrustningsföretag (Haglöfs, 2013). Haglöfs utvecklar produkter för människor som investerar i ett aktivt uteliv och är idag nordens största leverantör av friluftspåsar. Företaget är även aktivt på marknaderna i Europa och Asien (Haglöfs, 2013).

Intervjupersoner:

- Lennart Ekberg: Hållbarhetschef på Haglöfs.
- Fredrik Kjellberg: Global marknadschef på Haglöfs.

4.1.2 Grön segmentering och targeting

Både Kjellberg och Ekberg menar att de inte segmenterar marknaden efter deras konsumenters gröna karaktärsdrag. Enligt Ekberg gör de inte detta eftersom de inte ser det som marknadsföring av ett produktsegment utan som en förändring av ett företag. Ekberg berättar att de har haft diskussioner kring segmentering där de bland annat diskuterat LOHAS-gruppen, dock är det inget de agerar efter. Haglöfs har identifierat en kärnmålgrupp de kallar ”core users”, vilka är de som investerar mycket tid och intresse i ett aktivt uteliv, berättar Ekberg. Kjellberg menar att de också segmenterar kunderna till viss del efter olika koncept företaget har, såsom skiing, mountineering och trekking. Haglöfs anser att deras kunder är mer miljömedvetna än kunder i andra branscher eftersom de är intresserade av outdoorliv och naturen. Därför blir det naturligt att Haglöfs fokuserar på miljöfrågor för hela deras kundgrupp och inte enbart för en särskild grön grupp. Haglöfs försöker därför integrera grönhet i alla deras produkter och inte enbart vissa specifika produktsegment, menar Kjellberg.

Både Kjellberg och Ekberg är övertygade om att grönhet kan vara ett säljargument i deras kundsegment men att det däremot är något som fungerar bättre i teorin än i praktiken. Väl i butiken är det inte många kunder som efterfrågar gröna produkter och Kjellberg menar att det oftast är pengar som styr kundernas val. Blir kunderna däremot tillfrågade om vilken produkt de skulle välja vid två likvärdiga produkter där den ena är mer miljövänlig är båda övertygade om att miljöaspekten kommer vara avgörande i kundernas val. Enligt Ekberg är gröna produkter idag inte en intäktshöjande faktor för Haglöfs, men inom en snar framtid kommer gröna produkter efterfrågas i allt större grad och då kommer företaget kunna öka sina intäkter på grund av sina produkters gröna attribut, menar Ekberg.

4.1.3 Grön positionering

Kjellberg menar att det är det en självklarhet att Haglöfs vill positionera sig grönt på marknaden. De har också starka produktmål vilket gör att verksamheten mer och mer styrs åt det miljömässiga hållet och de har en konstant utveckling mot att förflytta positionerna. Enligt Haglöf VD Nicolas Warchalowski har företaget kommit till en punkt där hållbarhetsfrågor inte längre är en parameter att ta hänsyn till utan istället en utgångspunkt i allt de gör (Haglöfs hållbarhetsrapport, 2012). I företagets

vision och affärsidé har de tydliggjort att de ska vara ledande på alla större outdoormarknader gällande produkter och miljöarbete:

“Haglöfs vision är att positionera varumärket som ledande inom Technical Outdoor och Sustainability på samtliga viktiga marknader i världen.” (Haglöfs, 2013)

“Haglöfs affärsidé är att erbjuda ett ansvarstagande varumärke som fyller vår tids behov av produkter med hög funktionsgrad, god form och prisvärdhet till människor som investerar i ett aktivt uteliv.” (Haglöfs, 2013)

Enligt Ekberg började Haglöfs arbeta med miljöfrågor på allvar 2008 och deras miljöarbete har således inte varit en drivfaktor sedan företagets start. Men å andra sidan, menar Ekberg, grundades Haglöfs för ungefär hundra år sedan och då var miljöfrågor inte aktuellt.

Ekberg anser att miljöfrågorna tas på allvar och är integrerade i alla delar i företaget och Kjellberg menar att det finns ett väldigt stort miljöfokus i företaget och dess anställda. De miljömässiga kriterierna är lika viktiga som de finansiella i företaget, enligt Kjellberg, men samtidigt agerar de på en marknad där de blir bortvalda om de inte uppfyller de finansiella målen. Exempelvis kan Haglöfs inte låta sina mer miljövänliga produkter bli dubbelt så dyra i jämförelse med konkurrenternas produkter. Inga konsumenter skulle då vara villiga att köpa deras produkter och företaget till slut skulle gå i konkurs. Kjellberg menar att det för Haglöfs alltid är en balans mellan miljö och ekonomi.

4.1.4 Gröna produkter

Haglöfs skriver i sin hållbarhetsrapport (2012) att deras hållbarhetsarbete tar sikte på hela försörjningskedjan och de vill begränsa varje produkts negativa miljöpåverkan. I idéfasen fokuserar företaget på att hitta miljöalternativ vid utvecklingen av varje ny produkt. Ekberg berättar att Haglöfs i design och produktutveckling försöker se till att inte blanda olika material eftersom en materialmix i produkten försvårar återvinning. De försöker därför designa monomaterialprodukter som består av ett enda material, såsom polyester. Samtidigt finns det svårigheter med att tillverka produkter som helt och hållet består av samma material i exempelvis dragkedja, fyllning och tyg, menar Ekberg. Förutom detta designar Haglöfs också produkter med hög kvalitet och lång livslängd, vilket leder till att produkternas miljöpåverkan minskas (Haglöfs hållbarhetsrapport, 2012).

Ekberg berättar att materialet i Haglöfs produkter produceras på en plats och att produkterna i sin tur sys ihop och tillverkas på ett annat. På själva syfabrikerna sker en liten miljöpåverkan, enligt Ekberg. Det är snarare under själva tillverkningen av materialet som miljöpåverkan sker. Den största miljöpåverkan handlar enligt Ekberg om kemikalieanvändningen. Haglöfs är därför en systerpart till den internationella standarden bluesign, som ser till miljöpåverkan genom hela den textila värdekedjan. Standarden innebär stränga krav gällande kemikalieinnehåll i produkter, skadliga utsläpp till mark och luft från fabrikerna minimeras och resursanvändningen av vatten, energi och material övervakas och begränsas så långt som möjligt. De har tillsammans med sitt medlemskap i bluesign lyckats säkerställa deras ansvarstagande i både materialfas och produktion (Haglöfs hållbarhetsrapport 2012). Haglöfs ämnar köpa in så mycket bluesign-material som möjligt på sikt eftersom det är det mest miljövänliga som går att köpa idag. Till våren 2014 kommer två tredjedelar av Haglöfs kläder att inneha märkningen och då kommer Haglöfs vara världsledande inom området, enligt Ekberg.

”En produkts material är egentligen hela produkten. Kan man göra det miljövänligare har man vunnit mycket och när vi går på jakt efter material – som vi gör nonstop – siktar vi in oss på miljöalternativen.”

– Fredrik Lundberg, Strategic design manager, Haglöfs (Haglöfs hållbarhetsrapport, 2012, s 2)

För att ytterligare minska sina produkters miljöpåverkan har Haglöfs också som mål att öka andelen återvunnet material i produkterna. Flera av företagets produktserier bygger idag huvudsakligen på återvunnen polyester och många av de material Haglöfs använder är fullt återvinningsbara (Haglöfs hållbarhetsrapport, 2012). Idag är 30 % av företagets kläder gjorda av återvunnet material. Haglöfs försöker kontinuerligt öka andelen bluesign- och återvunnet material i sina produkter och de vill bli miljövänligt så långt det är möjligt, enligt Ekberg.

För att distribuera sina produkter använder Haglöfs båt-, järnväg- och lastbilstransporter. Ekberg menar att de ofta får kritik för att deras produktion mestadels sker i Asien och därmed leder till ökade koldioxidutsläpp i samband med transporter. De genomförde därför en mätning där de kom fram till att koldioxidutsläppen via båttransport från Asien var lägre än koldioxidutsläppen via lastbilstransporter från Europa. Ekberg menar att de genom att lokalisera produktionen i Asien kan få ned sina koldioxidutsläpp eftersom produkterna fraktas via båt istället för lastbil. De produkter som Haglöfs producerar i Europa måste de dock transportera med lastbil eftersom det enligt Ekberg är i princip omöjligt att transportera med båt eller järnväg då det kräver mer resurser både i form av tid och pengar. Enligt Haglöfs hållbarhetsrapport (2012) har Haglöfs även nyligen etablerat en säsongslagerlösning för marknaderna i Asien, vilket ytterligare minskar koldioxidutsläppen förknippade med företagets transporter.

För att minska sina produkters miljöpåverkan under deras användningsfas hos konsumenten skapar Haglöfs produkter med lång livscykel. Deras produkter håller hög kvalitet och har lång livslängd i jämförelse med vad Ekberg kallar ”fast fashion”, där livslängden på produkten är kort och konsumenter därför kontinuerligt köper nya produkter. Detta är inte bra ur en miljömässig synvinkel, menar Ekberg. Miljöpåverkan för en produkt som används betydligt längre blir därför lägre än för en produkt som används under en kortare tid.

Haglöfs försöker minimera miljöpåverkan av deras produkters förpackningar genom att bara använda återvunnen kartong och miljömärkt papper, berättar Ekberg. Dessutom trycker de bara förpackningar med miljövänliga färger.

En problematik gällande bortskaffande och återvinning av produkter är att det idag inte finns några tekniker för att återvinna branschens använda material, menar Ekberg. Haglöfs produkter går att återvinna, men det största problemet idag är att det finns få fabriker i världen som kan ta emot använda produkter i större skala för att återvinna fibrerna, berättar Ekberg. Han anser att det därför är bättre att utveckla produkter med lång hållbarhet som kan återanvändas, istället för att utveckla produkter för återvinning. Det material som används och klassas som återvunnet idag består inte av återvunna plagg eller PET-flaskor, utan mestadels av industriavfall. Samtidigt betonar Ekberg att inom en snar framtid kanske det finns bättre teknik för att kunna återvinna fler textilier.

Haglöfs håller i nuläget på att utvärdera huruvida de kan sälja användningen av sina ryggsäckar istället för att enbart sälja själva produkterna, berättar Ekberg. Problemet är dock att de i nuläget har så få egna konceptbutiker vilket försvårar uthyrning och återlämning. Ännu har de dock inte satt igång med någon typ av uthyrning av sina produkter.

4.1.5 Grönt pris

Taktiskt sett ger Haglöfs 20 procent rabatt på nya produkter till kunder som lämnar in sina använda produkter i Haglöfs "Swapstories". Haglöfs VD Nicolas Warchalowsk förklarar att "Swapstories" är Haglöfs secondhandkoncept där möjligheten att låta någon annan använda en begagnad Haglöfsprodukt kombineras med välgörenhet (Haglöfs hållbarhetsrapport, 2012). Projektet innebär att kunder kan lämna in och sälja sina gamla produkter billigt i Haglöfs konceptbutiker. Detta ska enligt Ekberg vara möjligt eftersom produkterna har såpass bra kvalitet som gör att de håller länge. Pengarna vid försäljning av produkter i "Swapstories" går till välgörande ändamål såsom Viskogen och projekt Årdalen, och är inget Haglöfs som företag tjänar pengar på.

Kjellberg och Ekberg berättar att de inte har någon särskild prissättning på deras gröna produkter i jämförelse med deras konventionella produkter. Kjellberg menar att all deras prissättning baseras på kostnader och att de ur ett konkurrensperspektiv försöker hålla kostnaderna nere. Han menar att de kan göra produkterna mer kostnadseffektiva genom att exempelvis använda återvunnet material. Eftersom de är anslutna till bluesign så sparar de även vatten, kemikalier och energiåtgång i fabrikena, vilket sänker kostnaderna för gröna produkter. Samtidigt används dyrare och mer miljövänliga kemikalier vid grön produktion vilket höjer kostnaderna. Detta gör att det som sparas i kostnader jämnar ut sig i och med att kemikalierna är dyrare. Därför är det likvärdiga kostnader för både Haglöfs konventionella samt miljövänliga produkter och därmed också en likvärdig prissättning, berättar Kjellberg.

Eftersom Haglöfs prissättningsmodell är kostnadsbaserad tar de inte ut en högre marginal om produkterna är gröna eller mer kostnadseffektiva. En eventuell vinst skulle i så fall skapas genom att det blir billigare att tillverka en grön produkt vilket i sin tur ger ett lägre pris för kunderna, vilket gör att produkten blir mer konkurrenskraftig och säljer mer, menar Kjellberg.

4.1.6 Grön plats

Ekberg berättar att Haglöfs idag inte tar tillbaka några använda produkter från konsumenterna på grund av problematiken med att återvinna textilerna. De har istället valt att fokusera på återanvändning genom sitt projekt "Swapstories".

Genom att Haglöfs använder sig av bluesign menar Kjellberg och Ekberg att de ställer krav på fabrikena att vara mer miljövänliga än konventionella fabriker. För att bli ny leverantör till Haglöfs idag krävs att företaget är medlem i bluesign. För befintliga leverantörer som ännu inte nått dit ställer Haglöfs höga krav vilket innefattar att de bland annat kräver att leverantören har en tydligt definierad hållning i ansvarsfrågor och följer Haglöfs och således bluesigns kemikaliebegränsningslista (Haglöfs hållbarhetsrapport, 2012). Haglöfs har även skapat en ny organisation som bland annat syftar till att knyta leverantörer och producenter ännu närmare företaget. Ett närmare samarbete, och i vissa fall konsolidering i leverantörsledet, kommer att ge Haglöfs ännu bättre förutsättningar att påverka sin försörjningskedja ur ett hållbarhetsperspektiv (Haglöfs hållbarhetsrapport, 2012).

Haglöfs väljer produktionsplats utifrån där de kan få en balans mellan högst kvalitet och lägst pris. Det finns inga möjligheter för dem att producera exempelvis högkvalitativt skallager i Europa eftersom det inte finns några sådana producenter kvar där, enligt Ekberg.

Haglöfs varumärke marknadsförs i huvudsak på ett 20-tal marknader i Europa och Asien. Distributionen sker där genom noga utvalda försäljningskanaler bestående av outdoorspecialister och sportfackhandel (Haglöfs hållbarhetsrapport, 2012).

4.1.7 Grön påverkan

Inför kommande säsonger kommer Haglöfs lansera gröna produkter som ska ha en central roll i all extern kommunikation. De kommer att använda sig av alla olika kanaler såsom online, via print, PR, events och annonser, berättar Kjellberg och Ekberg.

I nuläget menar Ekberg att de kommunicerar grönt allra mest på sin hemsida och inte lika mycket i butikerna. Han anser att hemsidan är informativ, där kunder kan hitta all information kring företags produkter, även de miljövänliga. Kjellberg berättar att de har funderingar på att strukturera upp hemsidan så att kunderna kan välja att endast se miljömärkta produkter i ett led att guida konsumenter grönt. Tidigare har Haglöfs endast nått ut till väldigt miljöintresserade kunder som på eget initiativ besökt deras hemsida för information. Kjellberg berättar att ambitionen nu är att komma med kortare budskap som är lättare att ta till sig för att nå den breda massan som inte är lika kunniga och engagerade. Kjellberg berättar att Haglöfs tidigare har marknadsfört materialet i sina produkter med en beskrivande text som räknar upp produktspecifikationer. Materialinformationen har alltid legat sist vilket har lett till att den inte alltid kommit med, eftersom återförsäljare som gör texter i exempelvis kataloger eller på hyllkanter oftast enbart tar med de tre första argumenten i produktbeskrivningen. De har nu ändrat detta och sett till att miljöargumenten alltid hamnar i topp tre i produktbeskrivningar så att det alltid kommer med i all kommunikation. Den idag tydligaste formen av lättillgänglig information och kommunikation sker i och med att Haglöfs miljömärker sina produkter med bluesign, menar Kjellberg, något som exempelvis syns på deras hemsida och produkternas hängetiketter. Miljömärkningen gör att både inköpare och konsumenter kan göra lättare och mer medvetna val. Kjellberg menar att Haglöfs helst skulle vilja ha en tredjepartscertifiering för sina produkter, men att det idag inte finns i deras industri. Haglöfs har därför valt att ta fram en egen certifiering som de kallar ”Take care”, som de backar upp med tredjepartskrav. Kjellberg menar att bluesign är bra för Haglöfs för att kunna styra deras produktion och som en garanti att produkten är bra tillverkad utifrån en miljömässig synvinkel, dock vet inte så många konsumenter vad bluesign är och står för. Genom att istället använda ”Take care” på exempelvis hemsida och hängetiketter tror Haglöfs att det kommer bli lättare att kommunicera och därmed lättare för konsumenterna att välja miljömedvetet eftersom ”Take care” tydliggör att det handlar om en miljömärkning. Kjellberg berättar att produkten måste uppfylla minst ett av fyra krav för att få märkningen ”Take care”. Den ska antingen vara bluesigned, gjord av minst 50 % återvunnet material, vara gjord av ekologisk bomull om det är bomull eller ha en mix av återvunnet och ekologiskt material. Haglöfs kommer i fortsättningen använda begreppet ”Take care” för att marknadsföra sitt hållbarhetsarbete mot kunderna (Haglöfs hållbarhetsrapport, 2012). Eftersom Haglöfs inte identifierat ett grönt kundsegment riktar sig deras gröna kommunikation och marknadsföring mot alla Haglöfs kunder, berättar Ekberg.

Kjellberg och Ekberg är överens om att de inte har utbildat och informerat sina kunder om deras produkters miljöpåverkan tillräckligt. Anledningen till det är Haglöfs önskan om att ha ett gediget miljöarbete innan de börjar kommunicera mer. Detta är dock något de vill börja med nu. Ekberg berättar också att de utbildar butikspersonalen som säljer deras produkter i miljöfrågor eftersom de inte äger alla deras distributionskanaler själva.

Kjellberg anser att miljömässiga attribut i Haglöfs kommunikation är lika viktiga som andra attribut och att kvalitet och miljö är nära sammanlänkande. En produkt med hög kvalitet som håller längre är mer miljövänlig än en produkt som endast håller ett kort tag. I Haglöfs hållbarhetsrapport (2012) betonas även kvalitet på produkter samt en nära relation mellan miljö och kvalitet.

Kjellberg och Ekberg berättar att Haglöfs enbart marknadsfört gröna attribut som en

andrahandsfaktor, men att de inför nästa säsong kommer att ändra på detta. Ekberg menar att de gjort detta eftersom det finns ytterst få konsumenter som i första hand vill köpa en produkt på grund av att den är miljövänlig. Han menar att konsumenterna först ser till primära attribut såsom pris, utseende och funktion. Miljövänlighet ses snarare som ett "added value", ett attribut som adderar värde. Ekberg menar dock att miljövänlighet kan vara en källa till differentiering gentemot konkurrenterna. Om konsumenten är miljömedveten och väljer mellan två likvärdiga produkter så är miljövänlighet ett attribut som gör att kunden väljer den produkten framför den konventionella.

Ekberg säger att de huvudsakligen minskar risken för greenwash genom att ha täckning för deras miljömässiga påståenden och hellre säga för lite än för mycket. Genom att kommunicera ett faktiskt miljöarbete och inte en kommunikation som enbart är baserat på tomma grunder kan de undvika sådana anklagelser. Ekberg menar samtidigt att de snarare har ägnat sig åt "greenmuting" istället för greenwashing, eftersom de inte kommunicerat sitt bakomliggande miljöarbete externt i speciellt stor utsträckning tidigare. Kjellberg menar att de minimerar risken för greenwash genom att vara transparenta och ha fyra externa krav på deras egen miljömärkning "Take care". Ekberg berättar att de försöker undvika påståenden som "miljövänlig" i deras kommunikation och marknadsföring, eftersom alla produkter och allt som människor gör ändå har en miljöpåverkan. Att påstå att något är "miljövänligt" stämmer därför inte. Ekberg berättar vidare att Haglöfs försöker vinna sina kunders stöd för en ansvarsfull konsumtion genom att tillverka produkter med hög kvalitet och lång livslängd, genom att uppmana konsumenter via deras hemsida att hantera sina produkter på rätt sätt och exempelvis inte tvätta för ofta och genom att uppmana kunderna till återanvändning genom deras projekt "Swapstories".

4.1.8 Anledningar till grön marknadsföring internt

I Haglöfs hållbarhetsrapport (2012) kan man läsa att Haglöfs strategiska beslut att integrera hållbarhet i affärsutvecklingen hade två samverkande syften; att säkerställa en långsiktigt lönsam tillväxt och att samtidigt bidra till ett hållbart samhälle. Det är företagets övertygelse att arbeta hållbart och bedriva en ansvarstagande verksamhet för att vara framgångsrik över tid. Det är också naturligt för Haglöfs eftersom en frisk och levande natur tillsammans med sunda människor utgör en grundförutsättning för outdoor, enligt rapporten.

Kjellberg berättar vidare att en stor anledning till att Haglöfs arbetar med miljöfrågor internt är att företaget är uppmärksamma om de globala miljöproblemen som finns idag och de anser att de har ett ansvar att agera. Det är också ett personligt engagemang från företagets anställda som har gjort att deras miljöarbete vuxit fram. Både Kjellberg och Ekberg menar att ur en affärsmässig synvinkel kommer bli allt mer viktigt att arbeta med miljöfrågor eftersom konsumenter blir allt mer medvetna och engagerade kring miljön, framförallt hos den yngre generationen. Även om konsumenter inte efterfrågar miljöanpassade produkter idag så kommer det vara ett krav inom en snar framtid, menar Ekberg. De företag som kommer vinna och överleva på sikt är de företag som arbetar med miljöfrågor. För att Haglöfs som företag ska kunna finnas kvar i framtiden krävs det att de har ett gediget miljöarbete. Ekberg menar dessutom att ett internt miljöarbete lockar till sig kompetent personal. Jobsökande idag väljer arbetsplatser utifrån deras miljöengagemang.

4.1.9 Anledningar till grön marknadsföring externt

Haglöfs har tidigare legat lågt med att kommunicera sitt miljöarbete då de har velat bemöta allt på ett bra sätt. Ekberg tar även upp att kunderna inte varit tillräckligt intresserade som en anledning.

Kjellberg menar att Haglöfs har haft en taktik att agera innan de informerar vilket har lett till att de tidigare inte kommunicerat och marknadsfört sitt miljöarbete speciellt mycket. Han anser att de har hållit lite för hårt i den taktiken och att de inför kommande säsonger kommer lansera gröna produkter som ska ha en central roll i all extern kommunikation. Även Ekberg menar att Haglöfs har haft ett starkt bakomliggande miljöarbete under lång tid men att Haglöfs tidigare inte vetat hur de ska kommunicera det på ett bra sätt. Nu upplever företaget dock att de har hittat rätt form av kommunikation för sitt miljöarbete. Kjellberg anser att om man som företag inte kommunicerar sitt miljöarbete kan det vara ett tecken på att man har något att dölja, därför är det ur ett affärsmässigt perspektiv väldigt viktigt att kommunicera grönt. Enligt Kjellberg är det även viktigt att vägleda konsumenter till de gröna och bättre produkterna eftersom det kommer höja efterfrågan på dem och gynna alla på längre sikt. Höjs efterfrågan på gröna produkter, gynnas framtagandet av nya, ännu mer miljövänliga material och produktionstekniker.

4.2.1 Houdini

Fallföretag: Houdini

Houdini är ett outdoorföretag som grundades i Sverige 1993. Den dagliga verksamheten i Houdini AB drivs inom det operativa dotterbolaget Houdini Sportswear AB och huvudkontoret är lokaliserat i Nacka. Houdini bedriver produktutveckling, marknadsföring och distribution av varumärkets funktionskläder för outdoor och sport. Företaget bedriver egen verksamhet i Sverige och finns även på vissa marknader i Europa och Nordamerika samt Japan och Sydkorea (Houdinis GRI-rapport, 2012-2013).

Intervjupersoner:

- Mia Grankvist: Kommunikation och marknad på Houdini.
- Mia Tapio: Produkt och design team manager på Houdini.

4.2.2 Grön segmentering och targeting

Houdini har valt att inte enbart göra en eko-kollektion i sin produktion som riktar sig mot ett speciellt segment, utan istället ställa om hela företaget och dess produkter miljömässigt (Husky podcast, 2013). Houdini vänder sig alltså inte mot ett speciellt grönt segment utan till aktiva kunder med en medveten livsstil, berättar Grankvist. Dock är Houdinis kunder förmodligen mer miljövänliga än kunder i andra branscher eftersom de vänder sig mot ett kundsegment som redan har ett intresse för naturen, menar Grankvist. Enligt Tapio är Houdinis förhoppning att även få de kundsegment som inte är lika miljömedvetna att attraheras av Houdinis produkter genom andra attribut såsom funktion och utseende. Grankvist menar att de på så vis har två typer av kundsegment. Anledningarna till att Houdini inte når den breda folkmassan är enligt Grankvist för att deras varumärke inte är tillräckligt känt och för deras produkters prisbild. I Houdinis affärsidé kan man utläsa i vilka kunder de främst vänder sig mot:

“Houdini utvecklar, marknadsför och distribuerar beroendeframkallande funktionsprodukter till medvetna och ansvarstagande människor med en aktiv livsstil.” (Houdinis GRI-rapport, 2012-2013, s 8)

Houdini har enligt Grankvist diskuterat LOHAS-modellen för att se var deras kunder befinner sig, men inte för att utveckla en strategi efter modellen. Hon anser att LOHAS ett viktigt kundsegment eftersom den gruppen är miljömedveten, men Houdini riktar sig inte specifikt mot den.

Grankvist är inte övertygad om att grönhet kan vara ett säljargument eftersom hon säger sig se olika tendenser i samhället men att miljöfrågor uppmärksammas olika mycket i perioder. Grankvist uppfattar att miljöfrågornas fokus är på uppgång och hon hoppas att det snart kan vara ett säljargument som ökar företagets intäkter.

4.2.3 Grön positionering

Enligt Grankvist ligger det i Houdinis affärsidé att positionera sig grönt. De vill upplevas som ett medvetet och innovativt företag som skapar produkter för människor idag och kommande generationer. Houdini vill att kunder som planerar köpa en grön outdoor-produkt ska tänka på Houdini. Samtidigt vill de inte enbart uppfattas som ett "eko-märke", de vill framförallt göra funktionskläder som fungerar vid utomhusaktiviteter. Dessutom vill de framhäva något de kallar för "core comfort", vilket innebär att deras kläder skapar möjligheter och inte begränsningar. Produkterna positioneras alltså som gröna, funktionella och sköna. Grankvist menar att både miljö och funktion är viktigt och att dessa två delar hänger ihop i företaget. I Houdinis mission och vision har de tydliggjort sina mål:

"Att med hög lönsamhet och minsta möjliga miljöpåverkan erbjuda kunden med en aktiv livsstil ett innovativt och heltäckande sortiment av produkter med hög funktionalitet, kvalitet och estetik."
(Houdinis GRI-rapport, 2012-2013, s 8)

"Att erbjuda beroendeframkallande produkter till lekfulla och stolta "Houdiniacs" globalt och inspirera till en friskare och roligare livsstil på en välmående planet, för oss och framtida generationer. Med ärlighet, transparens och "högt i tak" är vi trogna vårt ursprung och bibehåller vår trovärdighet och genuinitet." (Houdinis GRI-rapport, 2012-2013, s 8)

Miljöfrågor har varit en viktig drivkraft sedan företagets start, eftersom företagets VD har ett starkt engagemang i miljöfrågor. Det var dock svårt för Houdini att vara miljömedvetna från start eftersom de var ett litet företag vilket gjorde att leverantörerna inte lyssnade på dem. Vid den tiden fanns det heller inte miljövänligare material på marknaden. Ett miljötänk har således funnits med i företaget sedan start, men det tog tid innan Houdini faktiskt kunde köpa och producera miljömässigt bättre produkter, enligt Grankvist.

Miljömässiga och finansiella kriterier hänger ihop i företaget. Ur ett långsiktigt perspektiv kan Houdini bara tillverka miljömässiga produkter om de har en god ekonomi. Om de inte skulle ha det går företaget under. Samtidigt kan inte heller förvänta sig en god tillväxt på lång sikt om de inte arbetar med miljöfrågor, menar Grankvist. I Houdinis GRI-rapport (2012-2013) kan man utläsa att de inte avser att bli störst, utan de vill växa organiskt i en hälsosam tillväxttakt så att de hinner med att uppnå de hållbara mål de planerar för.

4.2.4 Gröna produkter

Houdini försöker minimera produkternas miljöpåverkan i varje steg från råmaterial till bortskaffande och återvinning, berättar Grankvist. Houdinis mål är att begränsa varje enskild produkts negativa miljöpåverkan ur ett livscykelperspektiv och verka för ett mer cirkulärt konsumentbeteende.

Under design och produktutveckling har Houdini en checklista som bland annat handlar om produkten faktiskt förtjänar att finnas: Kan den tillföra något nytt? Finns ett behov av den på marknaden? Houdini designar inte nya produkter bara för att sälja mer, enligt Tapio. De utvecklar och designar produkter med hög kvalitet, lång livslängd, tidlös design och med breda användningsområden. De hoppas på så vis kunna skapa produkter som användas länge, vilket är bra ur en miljömässig synvinkel. Houdini försöker också se till att inte blanda olika material, vilket gör att produkterna blir möjliga att återvinna lättare, enligt Grankvist. Exempelvis använder sig Houdini av membranet Ecostorm i sina vattentäta plagg, som är tillverkat av polyester. Eftersom även ytteryget och innertyget i plaggen är gjorda av samma material går det lätt att återvinna, berättar Tapio.

Houdini eftersträvar att så långt som möjligt använda sig av återvunna material och göra produkter som är återvinningsbara, berättar Grankvist. Helst använder de material som både är återvunnet och kan återvinnas på nytt. Det återvunna materialet i Houdinis produkter består främst av industriavfall och exempelvis gamla skoluniformer från Japan. Vad gäller naturmaterial har Houdini valt att använda sig av ull och silke som är antingen återvinningsbart eller nedbrytbart, berättar Tapio. Ca 60 % av Houdinis produkter är gjorda av helt återvunnet och återvinningsbart material (Houdinis GRI-rapport, 2012-2013).

Houdini vill säkerställa att minimalt med vatten, energi och farliga kemikalier har används för att tillverka deras tyger (Houdinis GRI-rapport, 2012-2013). Houdini har på grund av detta anslutit sig till bluesign-standarden för att de som företag ska få extra miljömässig hjälp och kunskap kring sina produkter, enligt Grankvist. I dagsläget är ca 60 % av Houdinis produkter gjorda av bluesign-material, och av alla Houdinis produkter är det bara ca 1 % som inte är återvunnet eller bluesignat (Houdinis GRI-rapport, 2012-2013). Houdini har även ett projekt där de tar tillvara biprodukter från tillverkning och använder överblivna tyger för att skapa limiterade utgåvor, istället för att slänga tygerna (Houdini, 2013).

Under distribution av företagets produkter försöker Houdini använda båttransporter i största möjliga mån, berättar Grankvist. Men eftersom deras tillverkning sker i Europa tvingas de mestadels använda lastbilstransporter, eftersom det är svårt att transportera med båt eller järnväg i Europa. Samtidigt blir resorna inte så långa, men det kan i många fall vara bättre miljömässigt att transportera med båt från Kina är lastbil från Europa, menar Grankvist. Houdini kan göra mer för att minska sin miljöpåverkan kring distributionen, men de gör så gott de kan och försöker alltid välja de gröna alternativen, menar Tapio.

Houdini har inte gjort tillräckligt för att informera kunderna om deras miljöpåverkan under användning, menar Grankvist. I deras egna butiker kan de informera kunderna kring hur de ska hantera sina produkter för att minimera dess miljöpåverkan och öka dess livslängd, men hos Houdinis återförsäljare saknas det information. Detta är enligt Grankvist viktigt eftersom en stor del av produkternas miljöpåverkan sker i användarfasen. Tapio menar samtidigt att Houdini endast kan påverka själva produktionen. När kunderna köpt produkten är det svårare att påverka deras val.

Houdini försöker minimera produkternas förpackningar i stort. Samtidigt går det inte att ta bort dem helt eftersom produkterna annars blir förstörda i transport och lager, berättar Grankvist.

Många av Houdinis produkter är återvinningsbara. Dels för att de har en leverantör och fabrik i Japan som kan återvinna fibrer men också för att de inte blandar material. I dagsläget finns få fabriker som tar emot kläder för återvinning och tekniken finns inte i Europa än, menar Tapio. Houdini kan dock skicka tillbaka använda produkter till sin fabrik i Japan där fibrerna kan återvinnas. I dagsläget har de dock inte fått in så stor volym kläder att det har lönat sig att skicka dem till återvinning.

Houdini har valt att starta med uthyrning av skalplagg i deras konceptbutiker, eftersom de ser uthyrning som ett naturligt steg i sitt miljö- och produktutvecklingsarbete (Houdinis GRI-rapport, 2012-2013). Ännu är det inte många kunder som hyrt, men uppskattningen för det är stort. Houdini vill med detta skapa en beteendeförändring i hela samhället, genom att göra det möjligt för kunder att hyra sina funktionskläder istället för att köpa dem (Houdinis GRI-rapport, 2012-2013).

4.2.5 Grönt pris

Grankvist förklarar att de idag enbart ger rabatter vid köp av nya produkter till de kunder som lämnar in använda Houdini-barnkläder, ett projekt de kallar för ”Kids Reuse”. De använda kläderna säljs sedan som second-hand i Houdinis konceptbutik. Grankvist berättar att detta är något de önskar expandera så att det ska gälla alla deras produkter. I Houdinis GRI-rapport (2012-2013) kan man läsa att detta projekt har varit oerhört uppskattat av Houdinis slutkunder.

Enligt Houdinis VD Eva Karlsson (Husky podcast, 2013) kan man idag inte ta mer betalt för produkter som är mer miljövänliga. Grankvist berättar att Houdini prissätter sina gröna produkter efter kostnader och gör ingen skillnad mellan deras produkter eftersom hela deras kollektion är grön.

Houdinis kunder betalar ett pris som täcker in kostnader för produktionssätt, produktionsplats och miljöval i material. Konventionella produkter är oftast lägre prissatta eftersom kostnaderna har minimerats, vilket leder till att exempelvis arbetarna får för lite lön eller miljöpåverkan varit stor. Konventionella produkter bär alltså inte deras egentliga kostnader, vilket både Grankvist och Tapio är överens om. Utmaningen hos Houdinis marknads- och säljavdelning är att få kunder och återförsäljare att förstå vad det är de betalar för. Det handlar om att påverka konsumenter att ändra sitt köpbeteende och att ifrågasätta varors ursprung. Det är en lång och svår process att påverka något så stort som köpbeteenden, men eftersom de jobbar långsiktigt med allt de gör fortsätter de att nöta sin övertygelse – att det går att sälja långsiktigt hållbara produkter, som är tillverkade på ett schysst sätt både vad gäller sociala frågor och miljöpåverkan (Houdinis GRI-rapport, 2012-2013).

I produktionsprocessen menar Grankvist att Houdini kan spara energi vilket leder till kostnadsbesparingar i det långa loppet. Samtidigt sparar de inte något på att använda miljövänliga material eftersom det är dyrt att tillverka, kräver specialistkunskap och är något leverantörerna inte producerar mycket av. Man kan även läsa om detta i Houdinis GRI-rapport (2012-2013) där det står att urvalet av hållbara material fortfarande är begränsat, vilket innebär att prisbilden oftast är högre än vid andra val. Houdini tror också att en ökning av efterfrågan på återvunna fibrer och cirkulära produktionsprocesser kan leda till att efterfrågan blir större än tillgången vilket i sin tur kan leda till ännu dyrare produkter (Houdinis GRI-rapport, 2012-2013).

4.2.6 Grön plats

Houdini samarbetar med sina distributörer för att ge kunderna möjlighet att lämna in sina använda produkter för återvinning. De har ett återvinningssystem med små kartonger hos sina återförsäljare och i sina egna butiker där kunderna kan lämna in sina gamla plagg för återvinning, berättar Grankvist.

Produktions- och distributionskanaler väljs efter både sociala och miljömässiga faktorer, berättar Grankvist, och de ska dela företagets filosofi om att tillverka textil på ett miljövänligt och hållbart sätt. Företaget väljer tygleverantörer med omsorg och det ska antingen vara fabriker som redan är bra miljömässigt eller fabriker som de kan påverka att bli bättre, berättar Tapio. Deras leverantörer är oftast bluesignade och när de väljer nya leverantörer ser de till att de arbetar med bluesign-standarden

(Houdini, 2013). Houdini ser produktionskanalerna som samarbetspartners snarare än att de bara handlar om ett köp-sälj-förhållande, enligt Grankvist. Houdini samarbetar också med sina leverantörer för att få dem mer miljövänliga, exempelvis genom krav på kemikalielistor som ska vara uppfyllda. De försöker också uppmuntra sina leverantörer som inte är bluesign-certifierade att bli det. I de fall leverantörerna inte är certifierade enligt bluesign ställer Houdini krav på att de arbetar systematiskt med miljöfrågorna, exempelvis genom miljöledningssystemet ISO 14001 (Houdinis GRI-rapport, 2012-2013). De är även involverade när leverantörer tar fram nya material och de kan därmed vara med att påverka från början, berättar Tapio.

Houdinis distributörer är gröna i olika mån och de väljer delvis distributörer efter grönhet. Företaget har exportpartners i andra länder som de har nära kontakt med och som de aktivt kan styra. De har därmed samma värderingar gällande grönhet som Houdini. Ju längre bort återförsäljarna är desto svårare är det att påverka eftersom de har sina egna policys, berättar Grankvist. Houdini har dock ingen policy som säger att de inte får sälja till återförsäljare som inte är gröna.

Houdini har väldigt få material som de arbetar med och därmed extremt få producenter och distributörer som de har ett nära samarbete med, enligt Grankvist. Tygerna som Houdini använder för produktion kommer främst från Japan, USA och Italien. De har valt att bara producera i Europa eftersom de lätt kan åka dit och kontrollera tillverkningen. Läger man fabriken i Asien blir det svårt att kontrollera faktorer som barnarbete och miljöaspekter, menar Tapio.

4.2.7 Grön påverkan

Houdini använder kanaler som de styr direkt för sin gröna kommunikation och marknadsföring, såsom deras hemsida, Facebook och Instagram. Houdini anser dock att de måste börja berätta betydligt mer om vad de gör miljömässigt, enligt Grankvist. Houdini samarbetar också med personer de kallar för sina "friends"; exempelvis skidåkare, klättrare och paddlare. De fungerar som ambassadörer och sprider information om Houdini via word-of-mouth. Företaget försöker även kommunicera grönt genom sina återförsäljares kanaler och nyhetsbrev, men där kan de endast uppmuntra dem att berätta om företaget miljöarbete, menar Grankvist. Houdini använder inte annonser på grund av att de tidigare inte haft ekonomiska resurser till det, berättar Grankvist. Ytterligare en anledning är att de anser att det finns ett trovärdighetsproblem med annonser eftersom de ofta lyfter fram något som inte stämmer, exempelvis gällande bilder som kan vara retuscherade eller en person som får betalt och påstår något positivt om produkten. För Houdini är det oerhört viktigt att vara äkta i sin kommunikation, och därför använder de sig inte av annonser. Houdini har hängetiketter som är likadana för flera av sina produkter. Av den anledningen kan de inte skriva ut specifikationer kring produkternas miljöprestanda, eftersom deras miljömässiga egenskaper skiljer sig åt. Det är dessutom för dyrt för företaget att i dagsläget anpassa etiketterna för olika produkter, men på vissa sitter dock en extra etikett med information om bluesign. Anledningen att de inte kommunicerar miljöinformation via varje plagg fysiskt är alltså av rent praktiska skäl, menar Grankvist. I sin gröna kommunikation och marknadsföring vänder sig Houdini främst till deras identifierade kundsegment med medvetna kunder som har en aktiv livsstil.

Grankvist menar att Houdini har utbildat och informerat sina kunder om deras produkters miljöaspekter i sin gröna kommunikation och marknadsföring alldeles för lite. De är medvetna om att de hållit en låg profil och vill bli bättre på det. Houdini har upplevt att det viktigaste i deras miljöarbete har varit att göra rätt på den gröna fronten. Det är enligt Grankvist rätt ände att börja i men det är samtidigt någonting som är negativt, eftersom kunderna inte kan göra ett medvetet val eftersom

Houdini inte har kommunicerat att de har ett gediget miljöarbete. Houdini hoppas dock på att bli bättre på att kommunicera sitt miljöarbete i framtiden, menar Grankvist.

Houdini försöker ha en blandning av budskap i form av miljömässiga attribut och andra attribut i sin gröna kommunikation och marknadsföring, berättar Grankvist. De försöker se till att miljömässiga attribut och andra attribut går hand i hand och prioriteras lika. I kommunikation meddelas exempelvis attribut som att produkten har en viss funktion och också samtidigt att den är tillverkad av återvunnet material. Miljö är således tillsammans med andra attribut en förstahandfaktor i extern kommunikation, menar Grankvist. Houdinis VD Eva Karlsson (Husky podcast, 2013) menar att det är lika viktigt med funktion som grönhet vad gäller produkterna, annars är det inte hållbart på lång sikt.

Grankvist anser att Houdini kan differentiera sig med sina gröna produkter gentemot konkurrenterna och deras produkter eftersom Houdini är ett av de företag som är bäst i branschen på miljöarbete. Men denna konkurrensfördel är inget de nyttja idag eftersom de inte marknadsfört sitt miljöarbete tillräckligt. Om kunderna visste hur stor skillnad det var miljömässigt mellan olika produkter tror Grankvist att de definitivt skulle välja Houdinis gröna produkt framför konkurrentens likvärdiga men konventionella produkt. Grönhet är således en konkurrensfördel som Houdini inte har utnyttjat ännu, enligt Grankvist. Samtidigt påpekar hon att det borde vara en självklarhet att företag idag att arbeta med miljöfrågor och att miljöarbete i företag borde vara en icke-fråga.

Grankvist menar att Houdini har det omvända problemet till greenwash, nämligen "greenmuting", och det är där deras problem ligger. Houdini har lagt allt fokus på att genomföra miljöarbetet rätt, inte på att kommunicera det. Mia ser ingen risk med att de ska anklagas för greenwash eftersom de har ett så gediget och bra miljöarbete. Genom att de dessutom är anslutna till bluesign minskar de den risken ytterligare.

Grankvist anser att Houdini är transparenta i sitt miljöarbete eftersom de bestämt att de kan diskutera alla miljömässiga frågor öppet. Transparensen finns i företaget men eftersom den inte kommuniceras når den inte kunderna. De hoppas dock kunna öka transparensen med sin GRI-rapport där de redovisar sitt miljöarbete så att kunderna kan göra sina val utifrån en större kunskap om olika företags hållbarhetsarbete (Houdinis GRI-rapport, 2012-2013). Grankvist menar att de inte skulle ha några problem att berätta att de inte har nått fullt ut i vissa frågor och det är viktigt, annars kan de få kritik för att de tigit istället för att tala. Enligt Grankvist är företag på en miljömässig resa och alla har kommit olika långt. Egentligen är inget företag helt miljövänligt. Bara det att företag bidrar till konsumtion är negativt för miljön, men samtidigt är konsumtion något som behövs, menar Grankvist.

Houdini använder vissa ord såsom "tillverkad på ett miljömässigt bra sätt" i sin kommunikation, och enligt Grankvist är detta svårt eftersom orden lätt kan misstolkas. Det blir därför lätt att hamna i greenwash-träsket. Samtidigt, menar Grankvist, kan det hända att företag blir så rädda för att göra fel att de istället inte gör något alls.

I Houdinis GRI-rapport (2012-2013) kan man läsa att de vill få konsumenter att förändra sina köpbeteenden och bli ännu mer medvetna och frågvisa konsumenter. Houdini vill påverka sina kunder att i ännu högre utsträckning välja produkter med återvunnet material. Houdini försöker väcka tanken hos sina kunder att vara ansvarsfulla i sin konsumtion, främst genom kanaler via Internet, berättar Grankvist. Exempelvis genom att påpeka att kunderna kan hyra eller köpa secondhand istället för att köpa nytt, och om de verkligen känner att de måste göra det, ska de köpa något som är tillverkat på ett miljömässigt bra sätt.

4.2.8 Anledningar till grön marknadsföring internt

Grankvist menar att Houdini arbetar med miljöfrågor internt dels för att det är viktigt för dem som företag och för planetens framtid, men också för att de ska vara en bra arbetsplats. Grankvist anser att ett modernt företag idag som vill få medarbetare av en viss kaliber och ett visst engagemang attraheras av ett företag som bryr sig. Grankvist tror att det är många som inte längre enbart intresseras av vilket företag som ger dem den högsta lönen utan att de även ifrågasätter vad företagen gör och vad de bryr sig om. Tapio kompletterar med att säga att den enda chansen att överleva som företag på sikt är att arbeta med ett internt miljöarbete. Hon är övertygad om att det kommer vara ett måste för företag att arbeta med miljöfrågor i framtiden.

4.2.9 Anledningar till grön marknadsföring externt

Enligt Houdinis VD Eva Karlsson har Houdini varit frustrerade över att de inte tidigare har lyckats förmedla sitt miljöarbete externt (Husky podcast, 2013). Grankvist och Tapio menar att anledningen till att Houdini inte kommunicerat sitt miljöarbete är på grund av att marknadsavdelningen varit den minsta avdelningen på företaget och att fokus istället har legat på det bakomliggande miljöarbetet i produktion och design. Houdini har ansett att det varit viktigare att göra rätt än att kommunicera vad de faktiskt gör.

Grankvist anser dock att det är viktigt att kommunicera företagets miljöarbete. Inte enbart för att upplysa, utbilda och hjälpa dem som vill och bryr sig att göra ett medvetet val, utan även för att hjälpa de som inte bryr sig att förstå att de bör göra ett medvetet val. Grankvist tror även att denna typ av kommunikation är något som kunderna är och har varit intresserade av under en längre tid. Tapio menar att Houdini kan kommunicera ut stort eftersom att de har ett gediget miljöarbete i företaget. Hon menar att det handlar om att våga kommunicera.

Grankvist tror även att extern kommunikation och marknadsföring av deras miljöarbete kan leda till en konkurrensfördel. Samtidigt har Houdini inget mål att konkurrera ut andra företag, menar Grankvist. Houdini vill inspirera och bidra till ett hållbart företagande, även utanför deras egen verksamhet. De vill bana ny väg, inte bara för textilindustrin, utan för alla företag som vill verka för ett kretsloppssamhälle, enligt Houdinis VD Eva Karlsson (Houdinis GRI-rapport, 2012-2013). Ett sätt de bidrar till detta är att de aldrig begärt ensamrätt när de utvecklat nya, miljömässigt bättre material tillsammans med någon av sina leverantörer.

4.3.1 Fjällräven

Fallföretag: Fjällräven

Fjällräven är ett outdoorföretag som grundades i Örnsköldsvik 1960. Fjällräven ägs av Fenix Outdoor AB, en ledande internationell grupp av friluftsföretag som utvecklar, tillverkar, marknadsför och säljer högkvalitativa redskap för friluftsliv och fritid. Fjällrävens huvudkontor ligger i Örnsköldsvik och deras produkter säljs idag i 20-talet länder i Europa, Asien och Nordamerika (Fjällräven, 2013).

Intervjupersoner:

- Aiko Bode: Chief Sustainability Officer på Fjällräven och Fenix Outdoor.
- Jerry Engström: Projektledare och före detta marknadschef på Fjällräven.

4.3.2 Grön segmentering och targeting

Engström berättar att Fjällräven inte segmenterar efter kunders gröna karaktärsdrag utan snarare utefter användningsområden, exempelvis om plaggen ska användas vid stadsnära äventyr eller vid vandring. Anledningen till att de inte segmenterar grönt är för att alla Fjällrävens kunder är gröna i viss mån, menar Engström. Kunderna har automatiskt ett miljömässigt ansvarstänkande i och med att de har ett intresse för djur, natur och friluftsliv. Dessutom tillverkar inte Fjällräven en speciell grön kollektion utan det gröna genomsyrar istället allt de gör.

Fjällrävens kundbas är speciell på så sätt att den är miljömässigt medveten och "förmögen", eftersom deras produkter håller en relativt hög prisnivå, menar Bode. Även Engström berättar att deras kundgrupp är ganska krävande när det kommer till produkternas miljöprestanda. Både Engström och Bode menar att de har två typer av kundsegment inom denna miljömedvetna, "förmögna" kundbas; dels urbana kunder och dels medvetna friluftsentresserade kunder, såsom jägare och skogsarbetare. Enligt Bode är LOHAS- gruppen en del av den mer förmögna kundgruppen, och därför också en del av deras kundbas. De är medvetna, har råd med dyrare produkter och vill ha en mer hållbar livsstil. Enligt Engström är LOHAS en stor målgrupp för Fjällräven och finns i det mer urbana kundsegmentet.

Bode tvivlar på att grönhet ensamt kan vara ett säljargument för att öka företagets intäkter, men att det däremot kan bidra till att vara ett av flera säljargument. Engström menar att grönhet inte är ett så starkt säljargument som de idag önskar. Konsumenter har länge vetat att miljöfrågor är viktigt men det finns ett glapp i vad konsumenten säger och hur denne faktiskt agerar, menar Engström. Både Engström och Bode menar dock att grönhet på sikt kan bli en intäktshöjande faktor.

Bode berättar att Fjällräven främst riktar in sig på marknaderna i Skandinavien och Tyskland för deras grönare produkter, eftersom de kunderna oftast är mer förmögna än andra och på så vis tillhör deras kundsegment. Genom att Fjällräven riktar sig mot ett urbant kundsegment och inte enbart mot friluftsentresserade kunder breddar de marknaden för sina produkter, menar Bode. Fjällräven har flaggskeppsbutiker i städer där möjligheten till ett naturnära liv är litet. De vänder sig även till detta kundsegment eftersom de vill att stadsmänniskor ska få uppleva friluftsmänniskans livsstil, enligt Bode.

4.3.3 Grön positionering

Bode anser att Fjällräven har positionerat sig på marknaden som aningens gammalmodigt men med ett stort miljömässigt fokus. Detta eftersom Fjällrävens produkter är hållbara och håller hög kvalitet. Engström berättar att Fjällräven vill att deras kunder ska uppleva att de har en tidlös, funktionell och slitstark utrustning, att de inspirerar människor till att gå ut i naturen och agera ansvarsfullt. Om man sedan väljer att använda det som ett kommunikationsverktyg kallas det för positionering, menar Engström, men för Fjällräven handlar det snarare om grundvärderingar. Bode menar att Fjällräven kommer positionera sig grönt mer och mer, dels eftersom det är en del av företagets vision och dels eftersom miljöfrågan hela tiden blir allt viktigare. Fjällräven ingår i Fenix Outdoor Group och de har tydliggjort följande i sin mission och vision:

"... Vi strävar efter att bli den ledande och mest hållbara globala outdoorgruppen. Vårt uppdrag är att tillhandahålla premiumprodukter för olika outdooraktiviteter, att ha minst negativ miljöpåverkan, hög funktionalitet och säker hantering ... " (The Fenix Way, 2012, s 7)

Engström berättar att miljöfrågor varit en viktig faktor för Fjällräven sedan företagets start på 60-talet. Fjällrävens grundare hade en nära relation till naturen och samerna i Lappand. Det var så han hämtade inspiration till Fjällrävens produkter och detta är anledningen till att företaget har ett djupt engagemang i miljöfrågor, menar Bode.

Engström och Bode är överens om att finansiella kriterier är lika viktiga som miljömässiga i företaget. Bode menar att det är en strategisk förankrad punkt, en fråga som går djupt in i företaget och dess anställda. Engström berättar om Fjällrävens "Managementkompass", där de som företag måste ha lönsamhet för att vara hållbart. Managementkompassen innehåller riktlinjer för företagets arbete gällande natur och miljö, ekonomi och affärsprocesser samt samhällsansvar och välbefinnande (The Fenix Way, 2012). Fjällräven är dock i grund och botten ett kommersiellt företag som vill tjäna pengar, men samtidigt anser Engström att miljö och ekonomi inte behöver vara en motsägelse. Fjällräven är också övertygade om att en god ekonomisk utveckling i företaget innebär att de kan övertyga fler; leverantörer, partners, ägare och branschkollegor att göra gemensam sak i kampen för hållbarhet (Fjällräven, 2013).

4.3.4 Gröna produkter

Eftersom Fjällrävens mål är att göra produkter som håller länge och är slitstarka och funktionella så kräver det ett medvetet synsätt genom hela produktlivscykeln (Fjällräven, 2013). Bode berättar att Fjällräven i nuläget använder livscykelanalyser på de fem produkter som säljer bäst i respektive produktkategori. De hoppas kunna öka andelen livscykelanalyser ytterligare och till år 2020 har de som mål att alla produkter ska ha genomgått analysen.

För Fjällräven börjar resan mot en mer hållbar framtid med de allra första idéerna i designfasen och slutar inte förrän produkten är helt utsliten, och förhoppningsvis återvunnen (Fjällräven, 2013). Fjällräven har en designguide som de utgår från under produktutveckling och design för att kunna minimera produkternas miljömässiga påverkan redan vid designstadiet, berättar Bode. Guiden fokuserar främst på att produkterna bör bestå av samma typ av material, monomaterial, för att de ska vara lättare att återvinna.

Fjällräven försöker minimera miljöpåverkan i valet av råmaterial genom att vara medlem i "Sustainable Apparel Coalition", som är en sammanslutning av återförsäljare, leverantörer och textilvarumärken, berättar Bode. De har tillsammans skapat en databas där företag kan bedöma råmaterials egenskaper och ta reda på om de är bättre eller sämre ur miljösynpunkt. Fjällräven har försökt att göra rätt från början och välja källor för material som de kan ha kontroll över eller välja material som är mindre miljömässigt skadliga än andra material på marknaden.

Fjällräven försöker minimera sin miljömässiga påverkan under råmaterial och tillverkning genom att använda processer som är så snälla mot miljön som möjligt och som minimerar förbrukningen av vatten, kemikalier och energi (Fjällräven, 2013). För att uppnå detta har Fjällräven skapat en vattenpolicy och en strikt kemikalielista som tillverkarna måste följa, berättar Bode.

Fjällräven använder inga externa standards eller miljömärkningar i sin produktion. Engström menar att det är enklare för dem att kontrollera fabriken själva, än att någon annan gör det åt dem med förannonserade stickprov. Fjällräven uppskattar dock om deras leverantörer är medlemmar i exempelvis bluesign, men det är inget krav.

Fjällräven försöker fortfarande hitta alternativ till konventionell bomull och polyester. De vill helst använda ekologisk bomull och återvunnen polyester eller polyester som kommer från en förnyelsebar källa. Det här arbetet är en pågående process, menar Bode. Enligt Engström har de inga mål än för hur

stor procentandel av deras produkter som ska vara gjorda i olika miljömässigt bättre material, men detta är mål de kommer sätta framöver, exempelvis gällande återvunnen polyester. Siffror är något Fjällräven generellt sätt har svårt att hitta men de gör sitt bästa för att jobba ditåt, menar Engström. I dagsläget är 17 % av polyestermaterial i deras produkter återvunnet och 55 % av bomullen ekologisk. De har som mål att år 2020 ha minst 50 % återvunnet material i sina produkter (Fenix Outdoor CSR, 2012).

Fjällräven anser att deras fabriker är lokaliserade i industriområden eller städer där deras påverkan på livsmiljöer och hotade arter redan är låg. De arbetar sedan 60-talet med ett projekt kring att rädda den svenska fjällräven, för att bidra till att öka den biologiska mångfalden (Fenix Outdoor CSR, 2012).

De försöker även optimera sin produktion och undvika spillmaterial och avfall, berättar Bode. I de fall spillmaterial skapas används det för att bilda andra produkter, såsom läderetiketter till produkterna.

Bode menar att förpackningarna kring Fjällrävens produkter måste reduceras och det är ett projekt de har till år 2020. Han menar samtidigt att när produkterna skeppas från Asien till Europa eller Nordamerika så måste de vara förpackade så att de inte ska ta skada. Dessutom krävs förpackningar för att produkterna inte ska bli smutsiga ute i butikerna. Bode berättar att Fjällräven i nuläget främst försöker använda återvunnen kartong i distribution.

Fjällräven försöker hitta energieffektiva transportmedel och transportera med båt så långt det går, berättar Engström. Majoriteten av transportererna kommer med båt från Asien, enligt Bode. I Europa lastas de därefter på lastbil eller tåg. I Nordamerika används vanligtvis lastbil, men även ibland flygtransporter när det är bråttom med en leverans. De försöker också planera och optimera transportererna för att minska koldioxidutsläppen. De arbetar för att få sina kunder att lägga långsiktiga ordrar så de kan distribuera så mycket som möjligt på samma gång, för att minska antalet transporter. Fjällräven har även vissa distributionsföretag som erbjuder gröna transporter vilket innebär att transporterernas koldioxidutsläpp klimatkompenseras. Fjällräven försöker välja dessa transporter i största möjliga mån, berättar Bode.

Fjällräven försöker minimera sina produkters miljöpåverkan hos kunderna främst genom att utbilda dem i skötselråd kring produkterna på deras hemsida, och enligt Bode har de lyckats bra med det.

Vad gäller bortskaffande av Fjällrävens produkter så menar Bode att de är såpass hållbara att de generellt sett ännu inte är slutanvända. Engström berättar också att de ännu inte fått in några slutanvända produkter, vilket dels beror på att de är hållbara men också för att de är lätta att laga om något går sönder. När Fjällräven väl fått in ordentligt med produkter kommer de försöka återvinna dem eftersom företaget hittat leverantörer som kan återvinna textilierna till nya fibrer, berättar Bode. För de flesta produkter kommer det inte vara ett problem eftersom de är tillverkade för att vara återvinningsbara, exempelvis de i enbart polyester. Att återvinna bomull är svårare, men Fjällräven har hittat en fabrik där de kan återvinna bomull till någorlunda bra kvalitet, berättar Bode. För andra produkter kommer det bli en utmaning. För att möta denna utmaning samarbetar Fjällräven med olika universitet i Europa för att hitta teknik för att kunna återvinna mixade textilier såsom Fjällrävens G-1000-material av polyester och bomull.

Enligt Bode har Fjällräven funderat på att sälja själva användningen av sina produkter genom uthyrning, men det är dock något de inte kommer genomföra i praktiken. Han menar att det är för riskabelt eftersom kvalitén kan försämrans genom uthyrning och att kunderna på så vis kan bli missnöjda.

4.3.5 Grönt pris

Enligt Bode ger Fjällräven inga rabatter på produkter som de tar tillbaka eftersom de är ett "business to business"-företag, däremot är det något deras återförsäljare gör och själva beslutar om. Engström berättar att de har försökt genomföra något liknande tidigare - att kunderna kunde lämna in sin gamla ryggsäck och få en ny - men responsen från kunderna var låg. De ville hellre laga och behålla sin gamla ryggsäck.

Enligt Engström tar inte Fjällräven ut ett högre pris enbart för att produkten är miljövänlig. De använder en beräkningsmodell och priset beror på vilken marginal butiken begär och vilken marginal de själva måste ha. Engström menar att det gäller att hitta ekonomin i miljöaspekten. Fjällräven skulle gärna göra alla deras kollektioner miljövänliga men frågan handlar om de har resurserna för det.

Enligt Bode och Engström har Fjällrävens produkter generellt sett ett högre pris än konventionella produkter. Detta eftersom att råmaterialet de använder är svårare att tillverka och därmed dyrare. I många fall behöver de certifikat från leverantörerna som bevis på att materialet är miljövänligare, exempelvis gällande ekologisk bomull, och det kostar pengar. Eftersom det inte finns speciellt mycket ekologisk bomull är priset också dyrare på grund av det, menar Bode. På vissa plan är det dock mer kostnadseffektivt att välja det mer miljövänliga alternativet, exempelvis vid färgning där är det miljövänliga valet är billigare än det konventionella. I nuläget överväger dock de dyrare processerna.

4.3.6 Grön plats

Engström berättar att Fjällräven tar emot använda produkter som inte längre går att använda. De har även haft ett samarbete med ledande butikskedjor där kunderna haft möjlighet att lämna in sina använda produkter. Men eftersom inlämningen hos återförsäljarna varit minimal ber nu Fjällräven istället kunderna att skicka sina använda produkter direkt till dem. Problemet är dock, enligt Engström, att Fjällräven i dagsläget inte fått in en endaste produkt. Detta beror på att företagets produkter håller såpass länge och inga produkter har hittills blivit så utslitna så att de inte kan användas mer. Kunder som inte längre vill ha sina produkter säljer dem istället i andra hand, menar Engström.

Bode berättar att Fjällräven har långlivade samarbeten med sina leverantörer och de vet vilka miljömässiga krav Fjällräven har på produktionen. Enligt Bode försöker Fjällräven hjälpa sina leverantörer att bli mer miljömässigt ansvarstagande. Leverantörerna kan även få utbildning och support om det är något de efterfrågar (Fjällräven, 2013). Fjällräven är även ofta med i utvecklingsprocessen på plats hos leverantörerna. Engström menar att för att Fjällräven ska kunna förbättra sig krävs att de förstår själva produktionsprocessen. Många företag väljer att förlita sig på en kontrollinstans såsom bluesign, men enligt Engström kan detta vara riskabelt då man nöjer sig och inte vidareutvecklar och förbättrar miljöarbetet när man väl fått standarden. Företaget har även en "Code of conduct" som leverantörerna måste följa. Den innehåller principer kring bland annat minimal miljöpåverkan och anställdas rättigheter. Personal från Fjällräven åker också kontinuerligt ut på oannonserade besök och kontrollerar att producenterna följer deras uppförandekod (The Fenix Way, 2012). Fjällrävens återförsäljare har för det mesta lika bra miljömässiga åsikter som Fjällräven och de har i många fall ett bra miljöarbete. Fjällräven samarbetar med sina återförsäljare för att kunderna ska förstå att Fjällräven är ett bättre val miljömässigt, berättar Engström.

Fjällräven väljer produktionsplats beroende på vilka som har ett pris som är acceptabelt och som de tror är mest kvalificerade för att producera för Fjällräven, berättar Bode. Vissa miljömässiga krav är en del av det, påpekar Jerry. Företaget har utifrån detta valt leverantörer främst i Asien men också i södra och östra Europa. Fjällräven säljer sina produkter dels genom egna konceptbutiker men framförallt

genom olika återförsäljare. Fjällräven lägger ingen vikt vid att återförsäljarna exempelvis måste vara certifierade eller arbeta med miljöfrågor. Om någon återförsäljare är miljömedveten är de självklart en bra partner för Fjällräven, menar Bode, och de vill uppmuntra sådana leverantörer att arbeta med dem.

4.3.7 Grön påverkan

Enligt Bode använder Fjällräven alla kanaler för att kommunicera sina produkters grönhet. Engström berättar att de främst kommunicerar på Internet, eftersom de där kan få respons och ha en öppen dialog med sina kunder. De använder bloggar för att svara på frågor som är aktuella och dela med sig av nya miljöron till kunderna. På hemsidan har de skrivit mycket om sitt miljöarbete, men där är kommunikationen enbart enkelriktad, menar Engström. Fjällräven använder även annonser för att kommunicera sina produkters gröna attribut och där försöker de lyfta fram Fjällrävens produkter som både tidlösa, funktionella och miljömässigt ansvarsfulla. Fjällräven använde tidigare hängetiketter för att visa på produkternas grönhet. Detta har de dock skalat ner idag eftersom det går väldigt mycket papper, enligt Engström. Bode menar att de slutat med grön information på hängetiketter eftersom de som företag vill vara säkra på att det de skriver stämmer och är helt sant. Fjällräven har diskuterat huruvida de ska gå med i en miljömärkning eller standard såsom bluesign, eftersom det då marknadsmässigt sett är lätt att kommunicera produkternas miljömässiga egenskaper genom att visa standardens logga i olika kanaler, menar Engström. Många gånger använder dock Fjällräven sådant material, men de märker inte specifikt deras produkter med den informationen, eftersom det är något de ser som självklart (Fjällräven, 2013). Enligt Engström riktar de sin gröna kommunikation kring företagets produkter mot hela sin identifierade kundbas.

Enligt Bode informerar och utbildar Fjällräven sina kunder titt som tätt i miljöfrågor och kring produkternas miljöaspekter, men förmodligen inte lika aggressivt som andra företag i utlandet. Engström menar att de utbildar sina kunder genom olika events, exempelvis genom en vandringstävling de arrangerar i Lapplandsfjällen. Genom att få ut människor i naturen ökar deras förståelse för miljöfrågor och de blir då mer måna att värna om naturen, menar Engström. Fjällräven använder även sina bloggar för att utbilda och informera sina kunder i deras företags miljörelaterade arbete. Där kan de ha en dialog med kunderna, svara på frågor, presentera och följa upp olika miljöfrågor. Det är ett löpande arbete, menar Engström, och det enda sättet att förändra opinionen.

Bode menar att funktion, kvalitet och hållbarhet är primära attribut i marknadsföring och kommunikation, men att miljö är en integrerad del av detta och Fjällräven försöker marknadsföra dessa attribut samtidigt. Även Engström menar att miljömässiga attribut är lika viktiga som andra attribut. Han menar att Fjällräven tar upp miljöaspekterna integrerat i all marknadsföring och kommunikation.

Bode anser inte att Fjällräven i dagsläget kan differentiera sig på grund av de miljömässiga attributen. Däremot menar Bode att de miljömässiga attributen tillsammans med andra produktattribut kan differentiera dem gentemot konkurrenterna.

Engström anser att de inte har identifierat greenwash som ett problem eftersom de inte berättat och kommunicerat allt kring sitt miljöarbete. Enligt Engström har de snarare ett omvänt problem. De måste hitta ett sätt att berätta för kunderna vad de gör så att de kan fatta mer medvetna val. Enligt Bode arbetar de inte på något speciellt uttalat sätt för att minska risken för greenwash, förutom att ha ett genomgående bakomliggande miljöarbete.

Enligt Engström är de så transparanta som de kan vara gällande sitt miljöarbete. Om en miljömässigt dålig aspekt kommer upp försöker de berätta vad de håller på att förbättra. Ibland genomför de även saker på miljöfronten som de inte berättar, och detta är något de måste bli bättre på,

menar Engström.

Enligt Bode är “miljövänlig” en intressant term eftersom han anser att det begreppet inte existerar eftersom inget företag är helt miljövänligt. Jerry anser att “miljövänligt” är ett svårt ordval och menar att Fjällräven försöker använda sig av andra termer. För att berätta att deras produkter är bättre jämfört med andra använder de meningar som; “det här är förmodligen det bästa materialet” eller “det här är miljöbra”, men med en tillhörande förklaring om varför det är det. En förklaring kring vad man gör är även något som är bättre ur konkurrenssynpunkt än att bara kommunicera en miljömärkning, enligt Engström. Då skiljer man sig från konkurrenterna.

Enligt Engström är det viktigt att se till att minska konsumtionen i samhället. För Fjällräven handlar hållbar konsumtion om att konsumera mindre, och Fjällräven bidrar först och främst till detta genom att tillverka produkter som är funktionella, tidlösa och hållbara (Fenix Outdoor CSR 2012). Fjällräven försöker också hålla kvar kollektioner över tid och inte byta varje säsong, berättar Engström. Hetsen med konstant nya kollektioner hos många företag gör att det slarvas med att tänka långsiktigt gällande produktens hållbarhet. Det gör även att konsumenter hetsas till att köpa för att hela tiden ha det senaste. Fjällräven har motgått detta. Vill företaget expandera anser de det bättre att gå in i ett nytt land eller en ny kategori, istället för att se till att människor överkonsumerar. Bode berättar att Fjällräven även försöker vinna konsumenternas stöd för en ansvarsfull konsumtion genom sociala medier, där de tar upp frågor kring ämnet.

4.3.8 Anledningar till grön marknadsföring internt

Att arbeta med miljöfrågor är en del av företagets arv och filosofi, menar Bode. Deras affärsidé handlar om att förse produkter till människor som vistas i naturen och därför arbetar de aktivt med att bevara och skydda den (The Fenix Way, 2012). Det har även att göra med deras idé om att vara bäst i branschen på miljöarbete i framtiden. Hållbarhet inte längre ett alternativ utan ett måste, menar Bode. Enligt Engström handlar det om att de som jobbar i friluftsbanschen är ute mycket själva och att deras miljöarbete därför kommer ur ett privat intresse att bevara naturen. Fjällräven arbetar med miljöfrågor för att de anställda brinner för det och det handlar om en vilja att förändra, menar Engström. På sikt kan det också vara en konkurrensfördel, men det är inte det främsta skälet till att de jobbar med miljöarbete idag, menar Engström. De är också övertygade om att företag som inte arbetar med miljöfrågor inte kommer att överleva på sikt, berättar Bode.

4.3.9 Anledningar till grön marknadsföring externt

Engström anser att Fjällräven inte kan kommunicera mindre än vad de gör eftersom han anser att de redan kommunicerar för lite. Bode och Engström menar att deras kulturella arv har att göra med varför de kommunicerar grönt på den nivån de gör idag. Fjällräven vill vara säkra på att sakerna de säger är gjorda på rätt sätt och de vill vara ödmjuka och inte överdriva. Enligt Engström måste de vara väldigt säkra på det de kommunicerar eftersom konsumenterna lätt kan att söka information på nätet. Enligt Bode är Fjällräven idag lite mer kommunikativa gällande sitt miljöarbete än tidigare. I framtiden tror han även de kommer kommunicera mera eftersom de vill vara transparanta och visa deras hållbarhetsarbete för kunderna.

Enligt Bode är konsumenterna intresserade av Fjällrävens gröna kommunikation. De har genomfört undersökningar där det konstaterades att kunderna ville veta mer och följa dem i deras hållbarhetsarbete. Däremot anser Bode att grönhetskommunikation inte kan ge en konkurrensfördel i nuläget, men att det som helhet har en positiv inverkan på varumärket. Enligt Engström är det även

viktigt att förklara och kommunicera miljömässiga beslut externt eftersom miljöfrågor är komplexa - något som idag är det bästa miljövalet kanske inte är det om tre månader. Engström menar att Fjällräven skulle vilja bli bättre på att tala och förklara komplexiteten i vissa vägval och processer. De vill gärna kommunicera att de är på gång men att de ännu inte har några miljömässiga siffror. Miljöarbete i företag är en miljömässig resa, menar Engström.

5. Analys

I analysen jämförs teorierna från den teoretiska referensramen med empirin från föregående kapitel. Insamlad data från respektive företag jämförs inledningsvis med teorin och därefter sker en jämförande analys mellan företagen i förhållande till teorin. Analysen är indelad efter arbetets problemformulering och följer teorin.

5.1 Grön segmentering och targetning

5.1.1 Haglöfs

Rex och Baumann (2007) menar att segmentera en marknad innebär att man delar upp marknaden i grupper av konsumenter med olika behov, beteenden eller karaktärsdrag. Enligt Ottman (2011) och Olausson (2009) finns en modell som heter LOHAS för att identifiera gröna segment. Haglöfs segmenterar inte marknaden efter deras kunders gröna karaktärsdrag. Detta eftersom de inte ser deras miljöarbete som marknadsföring av ett grönt produktsortiment utan snarare som en förändring av hela företaget. Dessutom menar Haglöfs att alla deras kunder är mer miljömedvetna än i andra branscher. Därför fokuserar och integrerar de grönhet och miljöfrågor i hela deras kundsegment istället för att vända sig mot ett specifikt ”grönt” segment. Haglöfs har haft diskussioner kring grön segmentering där de bland annat diskuterat LOHAS-gruppen, men det är dock inget de agerar efter.

Enligt Rex och Baumann (2007) är det viktigt att förstå sina kunder för att få reda på om grönhet är ett säljargument hos dem. Haglöfs är övertygade om att grönhet kan vara ett säljargument i deras kundsegment men att det är något som idag fungerar bättre i teorin än i praktiken. Gröna produkter ökar i dagsläget inte Haglöfs intäkter men inom en snar framtid kommer grönhet bli ett säljargument som kan leda till det, menar Haglöfs.

Polonsky och Rosenberger (2001) menar att det i många fall kan vara bättre att marknadsföra flera attribut hos företagets gröna produkter och på så vis bredda marknaden för dem. Haglöfs menar att hela deras kundsegment är mer miljömedvetna än i andra branscher. Därför fokuserar och integrerar de grönhet och miljöfrågor i alla deras produkter. Grönhet är alltså integrerat som ett av flera attribut som marknadsförs och Haglöfs breddar på så vis sin marknad genom att marknadsföra flera attribut än enbart de gröna, i enlighet med teorin.

5.1.2 Houdini

Rex och Baumann (2007) menar att segmentera en marknad innebär att man delar upp marknaden i grupper av konsumenter med olika behov, beteenden eller karaktärsdrag. Enligt Ottman (2011) och Olausson (2009) finns en modell som heter LOHAS för att identifiera gröna segment. Houdini vänder sig inte mot ett speciellt grönt segment utan till aktiva kunder med en ansvarstagande och medveten livsstil. Houdinis kunder är automatiskt mer miljövänliga än kunder i andra branscher eftersom de vänder sig mot en kundgrupp som redan har ett intresse för naturen. Houdini anser att LOHAS är ett viktigt kundsegment eftersom den gruppen är miljömedveten, men riktar sig inte specifikt mot den.

Enligt Rex och Baumann (2007) är det viktigt att förstå sina kunder för att få reda på om grönhet är ett säljargument hos dem. Houdini är inte övertygade om att grönhet kan vara ett säljargument hos deras kunder eftersom de säger sig se olika tendenser i samhället och att miljöfrågor uppmärksammas olika mycket under olika perioder.

Polonsky och Rosenberger (2001) menar att det i många fall kan vara bättre att marknadsföra flera

attribut hos företagets gröna produkter och på så vis bredda marknaden för dem. Houdini har en förhoppning om att även få de kundsegment som inte är lika miljömedvetna att attraheras av Houdinis produkter genom andra attribut såsom funktion och utseende. Houdini menar att de på så vis har två typer av kundsegment som de vänder sig mot. Därmed breddar de sin ursprungliga gröna fördel till flera och breddar på så vis marknaden för sina produkter, i enlighet med teorin.

5.1.3 Fjällräven

Rex och Baumann (2007) menar att segmentera en marknad innebär att man delar upp marknaden i grupper av konsumenter med olika behov, beteenden eller karaktärsdrag. Enligt Ottman (2011) och Olausson (2009) finns en modell som heter LOHAS för att identifiera gröna segment. Fjällräven segmenterar inte marknaden efter kunders gröna karaktärsdrag eftersom de anser att alla Fjällrävens kunder är gröna i viss mån, då de har ett intresse för natur och friluftsliv. Fjällräven menar att de har två typer av miljömedvetna, ”förmögna” kundsegment; dels urbana kunder och dels medvetna friluftsinresserade kunder. Enligt Fjällräven är LOHAS-gruppen en del av den mer förmögna kundgruppen och därför en del av deras kundsegment.

Enligt Rex och Baumann (2007) är det viktigt att förstå sina kunder för att få reda på om grönhet är ett säljargument hos dem. Fjällräven tvivlar på att grönhet ensamt kan vara ett säljargument för att öka företagets intäkter, men att det däremot kan bidra till att vara ett av flera säljargument. Fjällräven menar dock att grönhet på sikt kan bli en intäktshöjande faktor.

Polonsky och Rosenberger (2001) menar att det i många fall kan vara bättre att marknadsföra flera attribut hos företagets gröna produkter och på så vis bredda marknaden för dem. Fjällräven tillverkar inte en speciell grön kollektion utan grönhet genomsyrar istället alla deras produkter. På så vis är grönhet en del av flera attribut som marknadsförs, i enlighet med teorin. Fjällräven breddar sin marknad i och med att de inte enbart riktar in sig mot friluftsinresserade utan även mot ett urbant kundsegment.

5.1.4 Jämförelse

Efter att ha granskat den insamlade empirin är det tydligt att ingen av de tre fallföretagen segmenterar marknaden efter sina kunders gröna karaktärsdrag. Detta eftersom företagens kunder överlag är mer miljömedvetna än kunder i andra branscher då de har ett intresse för natur och friluftsliv. Varken Haglöfs eller Houdini riktar sig specifikt mot LOHAS-gruppen som Ottman (2011) och Olausson (2009) tar upp, men däremot anser Fjällräven att LOHAS-gruppen är en del av deras kundsegment.

Rex och Baumann (2007) menar att det är viktigt att få reda på om grönhet är ett säljargument hos företagets kunder. Inget av fallföretagen menar att grönhet kan vara ett säljargument idag men de tror att det kan bli det inom en snar framtid.

Alla tre fallföretag berättar att de integrerar grönhet i alla sina produkter. De vidgar sin marknad för de gröna produkterna genom att lyfta fram andra attribut i sin marknadsföring förutom de gröna, vilket gör att produkterna inte enbart attraherar de mest miljömedvetna kunderna, utan en större kundgrupp än så. Detta är något som lyfts fram utav Polonsky och Rosenberger (2001) och ligger således i linje med rådande teori.

5.2 Grön positionering

5.2.1 Haglöfs

Grön positionering uppnås genom att noggrant utforma marknadsmixens olika element; produkt, pris,

plats och påverkan, menar Rex och Baumann (2007). Haglöfs menar att det är en självklarhet att de vill positionera sig grönt på marknaden och de arbetar konstant med att förflytta sin position mot grönhet. Det ligger i företagets vision och affärsidé att positionera sig grönt. Haglöfs nämner att de har starka produktmål som gör att verksamheten styrs åt det miljömässiga hållet, men de nämner inte att de arbetar med marknadsmixens övriga element för att uppnå grön positionering, något som tas upp i teorin.

Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) är grön positionering en fråga som tidigt måste ställas i ett företags utveckling. Gröna marknadsförare säkerställer även att alla aktiviteter i företaget grundligt införlivar miljömässiga värden och miljömässiga kriterier ska bedömas lika viktigt som finansiella kriterier. Dessa typer av företag är sällsynta trots att många företag gjort försök att anamma en sådan position. För Haglöfs har ett miljöarbete inte varit en drivfaktor sedan företagets start utan de började arbeta med miljöfrågor på allvar först 2008. Haglöfs har i enlighet med teorin integrerat miljöfrågor i alla delar av företaget och miljömässiga kriterier bedöms lika viktiga som finansiella. Samtidigt menar Haglöfs att det är en balans mellan miljö och ekonomi eftersom de agerar på en marknad där de blir bortvalda om de inte uppfyller de finansiella målen. Utifrån empirin tolkar vi det som att Haglöfs i stort är ett sådant sällsynt företag som teorin beskriver.

Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) genomför vissa företag strategiskt gröna aktiviteter men utan att använda dessa ändringar för att positionera sig. Haglöfs har genomfört strategiskt gröna aktiviteter i företaget och använder dessa för att försöka positionera sig grönt, vilket går emot teorin.

5.2.2 Houdini

Grön positionering uppnås genom att noggrant utforma marknadsmixens olika element; produkt, pris, plats och påverkan, menar Rex och Baumann (2007). Enligt Houdini ligger det i deras affärsidé att positionera sig grönt. De vill upplevas som ett medvetet och innovativt företag som skapar produkter för människor idag och kommande generationer. Houdini vill att kunder som planerar att köpa en grön outdoor-produkt ska tänka på Houdini. Samtidigt vill de inte enbart uppfattas som ett "eko-märke", utan de vill framförallt göra funktionskläder som fungerar vid utomhusaktiviteter. Produkterna positioneras således som gröna, funktionella och sköna. Houdini nämner att de arbetar med sina produkter för att positionera sig grönt, men nämner inte att de arbetar med marknadsmixens övriga element för att uppnå grön positionering, något som tas upp i teorin.

Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) är grön positionering en fråga som tidigt måste ställas i ett företags utveckling. Gröna marknadsförare säkerställer även att alla aktiviteter i företaget grundligt införlivar miljömässiga värden och miljömässiga kriterier ska bedömas lika viktigt som finansiella kriterier. Dessa typer av företag är sällsynta trots att många företag gjort försök att anamma en sådan position. Miljöfrågor har varit en viktig drivkraft sedan företagets start, men det tog tid innan Houdini faktiskt började arbeta miljövänligt. Detta eftersom de var små aktörer på marknaden och miljövänligare material inte fanns tillgängligt vid företagets start. Houdini har haft som mål att ställa om hela företaget och dess produkter ur miljösynpunkt och miljömässiga och finansiella kriterier hänger ihop i företaget. Ur ett långsiktigt perspektiv kan Houdini bara tillverka miljömässiga produkter om de har en god ekonomi. Samtidigt kan de inte heller kan förvänta sig en god tillväxt på lång sikt om de inte arbetar med miljöfrågor. Utifrån empirin tolkar vi det som att Houdini är ett sällsynt företag som teorin beskriver.

Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) genomför vissa företag strategiskt gröna aktiviteter men utan att använda dessa ändringar för att positionera sig. Houdini har genomfört strategiskt gröna

aktiviteter i företaget och använder dessa för att positionera sig grönt, vilket går emot teorin.

5.2.3. Fjällräven

Grön positionering uppnås genom att noggrant utforma marknadsmixens olika element; produkt, pris, plats och påverkan, menar Rex och Baumann (2007). Fjällräven positionerar sig grönt och kommer göra det allt mer framöver, dels eftersom det är en del av företagets mission och vision och dels eftersom miljöfrågan hela tiden blir allt viktigare. Fjällräven har positionerat sig som aningens gammalmodigt men med ett stort miljömässigt fokus. Detta eftersom Fjällrävens produkter är hållbara och håller hög kvalitet. Fjällräven vill att kunderna ska uppleva att de har en tidlös, funktionell och slitstark utrustning, att de inspirerar folk till att gå ut i naturen och agera ansvarsfullt. Fjällräven nämner att de positionerar sig grönt genom sina produkter, men tar inte upp något av de andra elementen i marknadsmixen som tas upp i teorin.

Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) är grön positionering en fråga som tidigt måste ställas i ett företags utveckling. Gröna marknadsförare säkerställer även att alla aktiviteter i företaget grundligt införlivar miljömässiga värden och miljömässiga kriterier ska bedömas lika viktigt som finansiella kriterier. Dessa typer av företag är sällsynta trots att många företag gjort försök att anamma en sådan position. Miljöfrågor har varit en viktig faktor för Fjällräven sedan företagets start på 60-talet och alla aktiviteter i företaget införlivar miljömässiga värden. Fjällräven menar att de är ett kommersiellt företag som vill tjäna pengar, men anser att miljö och ekonomi inte behöver vara en motsägelse. Miljömässiga kriterier bedöms därför vara lika viktiga som finansiella. Fjällräven kan utifrån detta klassas som ett sådant sällsynt företag som beskrivs i teorin.

Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) genomför vissa företag strategiskt gröna aktiviteter men utan att använda dessa ändringar för att positionera sig. Fjällräven har genomfört strategiskt gröna aktiviteter i företaget och använder dessa för att positionera sig grönt, vilket går emot teorin.

5.2.4. Jämförelse

Alla tre fallföretag menar att det ligger i deras affärsidé eller vision att positionera sig grönt. Samtidigt anser Houdini och Fjällräven att de inte enbart vill ses som gröna utan även positionera sig genom sina produkters andra attribut. Alla tre fallföretag nämner att de arbetar med att positionera sig grönt genom sina produkter, men nämner dock inte någon av marknadsmixens övriga delar. Empirin stämmer därför till viss del överens med vad Rex och Baumann (2007) skriver angående grön positionering.

För både Houdini och Fjällräven har miljöfrågor varit en viktig drivkraft sedan företagets start, något som inte gäller för Haglöfs. Miljöfrågor är integrerat i alla fallföretag och de anser miljömässiga och finansiella kriterier är lika viktiga. Alla fallföretag menar dock att det är en balans mellan ekonomi och miljö. På så sätt kan alla fallföretag i stort ses som sällsynta företag, som Polonsky och Rosenberger (2001) beskriver i teorin. Alla fallföretag har genomfört strategisk gröna aktiviteter som de använder för att positionera sig grönt på marknaden. Detta går emot vad Polonsky och Rosenberger (2001) nämner i teorin om att inte använda gröna aktiviteter för att positionera sig.

5.3 Gröna produkter

5.3.1 Haglöfs

Företag måste införliva miljömässiga attribut i produkter och processer i det initiala steget i en ny produktutvecklingsprocess. De kan göra detta genom att använda sig av exempelvis livscykelanalyser,

menar Albino, Balice och Dangelico (2009). Haglöfs tar sikte på hela försörjningskedjan för att minska varje produkts negativa miljöpåverkan i varje steg. De har i sin design och produktutvecklingsprocess införlivat ett miljömässigt tänk genom att i så stor utsträckning som möjligt inte blanda olika typer av material, eftersom det försvårar återvinning. Dessutom ser de till att designa produkter som har hög kvalitet och lång livslängd för att minska produkternas miljöpåverkan.

Ottman (2011) menar att företag kan studera livscykelanalysen utifrån "cradle-to-grave", "cradle-to-gate" eller "cradle-to-cradle". Haglöfs använder sig av en "cradle-to-grave"-analys eftersom de ser till produktens livscykel från råmaterial till bortskaffande.

Ottman (2011) menar att företag kan minimera miljöpåverkan under produktens livscykel genom att exempelvis försöka maximera användningen av förnyelsebara material, använda återvunnet material, undvika giftiga ämnen, se till att vatten- och energianvändningen effektiviseras och minskas och minimera avfallet. De olika miljömässiga stegen företag kan ta visades i figur 1. För att minska miljöpåverkan kring sina råmaterial har Haglöfs anslutit sig till standarden bluesign för att säkerställa deras miljömässiga ansvarstagande i materialfas och produktion. Genom standarden regleras och minskas kemikalieinnehållet i produkterna, skadliga utsläpp till mark och luft från fabriken minimeras och resursanvändningen av vatten, energi och material övervakas och begränsas så långt som möjligt. Två tredjedelar av Haglöfs produkter är bluesign-märkta. Flera av företagets produktserier bygger idag huvudsakligen på återvunnen polyester och många av de material Haglöfs använder är fullt återvinningsbara. Idag är 30 % av företagets kläder gjorda av återvunnet material.

Gällande Haglöfs distribution har de mestadels produktion i Asien eftersom de då kan transportera med båt till Europa istället för flyg eller lastbil, vilket leder till minskade utsläpp av koldioxid. De har även en säsongslagerlösning för marknaden i Asien, vilket ytterligare minskar utsläppen.

Under produkternas användningsfas hos konsumenterna försöker Haglöfs skapa produkter med lång livscykel genom att ha hög kvalitet på produkterna. På så vis köper kunderna sällan nya produkter, vilket minskar företagets miljöpåverkan. Genom att bara använda återvunnen kartong och miljömärkt papper försöker Haglöfs även minimera miljöpåverkan av deras produkters förpackningar.

För Haglöfs finns problem då deras produkter är slutanvända och ska bortskaffas. Detta eftersom det, enligt Haglöfs, saknas teknik i större skala för att återvinna deras produkter idag. Haglöfs har därför valt att fokusera på att produkterna ska kunna återanvändas, snarare än att återvinnas. Företaget vill dock kunna skicka iväg och återvinna sina produkter när sådan teknik finns tillgänglig.

I jämförelse med de olika miljömässiga stegen i figur 1 tolkar vi det som att Haglöfs uppfyller merparten av punkterna. De tar däremot inte upp att de arbetar med användning av förnybara resurser, skydd av livsmiljöer och hotade arter, bevarande av naturresurser, biprodukthantering, att deras produkter är biologiskt nedbrytbara eller att de är säkra vid förbränning eller deponering.

Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) bör företag ställa sig frågan om de kan utveckla nya processer för att tillfredställa konsumenternas behov. Det kräver ett skifte i fokus från att sälja fysiska produkter till att istället sälja tjänsten produkten ger. Haglöfs håller i nuläget på att utvärdera huruvida de kan sälja användningen av sina ryggsäckar istället för att enbart sälja själva produkterna. Problemet är dock enligt Haglöfs att de i nuläget har så få egna konceptbutiker vilket försvårar uthyrning och återlämning. På så vis går Haglöfs emot teorin.

5.3.2 Houdini

Företag måste införliva miljömässiga attribut i produkter och processer i det initiala steget i en ny produktutvecklingsprocess. De kan göra detta genom att använda sig av exempelvis livscykelanalyser,

menar Albino, Balice och Dangelico (2009). Houdinis mål är att begränsa varje enskild produkts negativa miljöpåverkan ur ett livscykelperspektiv. Under design och produktutveckling har de en checklista som tar upp miljömässiga kriterier. De utvecklar och designar produkter med hög kvalitet, lång livslängd, tidlös design och breda användningsområden. De försöker också se till att inte blanda olika material, vilket gör att produkterna blir möjliga att återvinna lättare.

Ottman (2011) menar att företag kan studera livscykelanalysen utifrån "cradle-to-grave", "cradle-to-gate" eller "cradle-to-cradle". Houdini vill verka för ett mer cirkulärt konsumentbeteende. De använder sig av "cradle-to-cradle" eftersom de ser till produktens livscykel från råmaterial till återvinning.

Ottman (2011) menar att företag kan minimera miljöpåverkan under produktens livscykel genom att exempelvis försöka maximera användningen av förnyelsebara material, använda återvunnet material, undvika giftiga ämnen, se till att vatten- och energianvändningen effektiviseras och minskas och minimera avfallet. De olika miljömässiga stegen företag kan ta visades i figur 1. Houdini vill säkerställa att minimalt med vatten, energi och farliga kemikalier har används för att tillverka deras tyger och har på grund av detta anslutit sig till bluesign-standard. I dagsläget är ca 60 % av Houdinis produkter gjorda av bluesign-material. Houdini eftersträvar att så långt som möjligt använda sig av återvunna material och göra produkter som är återvinningsbara. Vad gäller naturmaterial har de valt att använda sig av ull och silke som är både förnyelsebart och återvinningsbart eller nedbrytbart. Ca 60 % av Houdinis produkter är idag gjorda av helt återvunnet och återvinningsbart material. De har även ett projekt där de tar tillvara biprodukter från tillverkning och använder överblivna tyger för att skapa limiterade utgåvor, istället för att slänga tygerna.

Under distribution av företagets produkter försöker Houdini använda båttransporter i största möjliga mån. Eftersom deras tillverkning sker i Europa tvingas de dock mestadels använda lastbilstransporter eftersom de menar att det är svårt att transportera med båt eller järnväg i Europa.

Houdini menar att de inte har gjort tillräckligt för att informera kunderna om deras miljöpåverkan under användning. I deras egna butiker kan de informera kunderna kring hur de ska hantera sina produkter för att minimera dess miljöpåverkan, men hos Houdinis återförsäljare saknas det information.

Houdini försöker minimera produkternas förpackningar i stort. Samtidigt menar Houdini att det inte går att ta bort dem helt eftersom produkterna annars blir förstörda i transport och lager.

Vad gäller slutanvändning och bortskaffande så är många av Houdinis produkter återvinningsbara. Dels för att de har en leverantör och fabrik i Japan som kan återvinna fibrer men också för att de inte blandar material. I dagsläget har de dock inte fått in så stor volym kläder att det har lönat sig att skicka dem till återvinning.

I jämförelse med de olika miljömässiga stegen i figur 1 tolkar vi det som att Houdini uppfyller merparten av punkterna. De tar däremot inte tillräckligt hänsyn till hotade arter och livsmiljöer, bevarande av naturresurser eller återvinna förpackningar.

Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) bör företag ställa sig frågan om de kan utveckla nya processer för att tillfredställa konsumenternas behov. Det kräver ett skifte i fokus från att sälja fysiska produkter till att istället sälja tjänsten produkten ger. Houdini har valt att starta med uthyrning av skalplagg i deras konceptbutiker. De vill skapa en beteendeförändring i samhället, genom att göra det möjligt för kunder att hyra sina funktionskläder. På så vis följer de teorin.

5.3.3 Fjällräven

Företag måste införliva miljömässiga attribut i produkter och processer i det initiala steget i en ny produktutvecklingsprocess. De kan göra detta genom att använda sig av exempelvis livscykelanalyser, menar Albino, Balice och Dangelico (2009). Fjällräven använder i nuläget livscykelanalyser på de fem produkter som säljer bäst i respektive produktkategori. Deras mål är att göra produkter som håller länge och det kräver ett medvetet synsätt genom hela produktlivscykeln. Fjällräven har även en designguide som de utgår från under produktutveckling och design. Den fokuserar främst på att produkterna bör bestå av samma typ av material för att de ska vara lättare att återvinna.

Ottman (2011) menar att företag kan studera livscykelanalysen utifrån "cradle-to-grave", "cradle-to-gate" eller "cradle-to-cradle". Fjällräven använder sig av "cradle-to-cradle", eftersom de ser till produktens livscykel från råmaterial till återvinning.

Ottman (2011) menar att företag kan minimera miljöpåverkan under produktens livscykel genom att exempelvis försöka maximera användningen av förnyelsebara material, använda återvunnet material, undvika giftiga ämnen, se till att vatten- och energianvändningen effektiviseras och minskas och minimera avfallet. De olika miljömässiga stegen företag kan ta visades i figur 1. Fjällräven försöker minimera miljöpåverkan i valet av råmaterial genom att vara medlem i "Sustainable Apparel Coalition" och välja material som är mindre miljömässigt skadliga än andra. Fjällräven försöker minimera sin miljömässiga påverkan under råmaterial och tillverkning genom att använda miljövänliga processer och minimera förbrukningen av vatten, kemikalier och energi. De har skapat en vattenpolicy och en kemikalielista som tillverkarna måste följa. Fjällräven använder helst ekologisk bomull och återvunnen polyester eller polyester som kommer från en förnyelsebar källa i sina produkter. I dagsläget är 17 % av polyestermaterialiet i deras produkter återvunnet och 55 % gjorda av ekologisk bomull. Fjällräven använder inga externa standards eller miljömärkningar i sin produktion. Fjällräven försöker optimera sin produktion och undvika spillmaterial och avfall. I de fall spillmaterial genereras används det för att skapa andra produkter.

Fjällräven anser att deras fabriker är lokaliserade i industriområden eller städer där deras påverkan på livsmiljöer och hotade arter redan är låg. De arbetar sedan 60-talet med ett projekt kring att rädda den svenska fjällräven, för att bidra till att öka den biologiska mångfalden.

Fjällräven försöker även hitta energieffektiva transportmedel och transportera med båt så långt det går. I Europa används dock lastbil eller tåg och ibland använder de även flygtransporter. De försöker optimera transportererna för att minska koldioxidutsläppen. De arbetar för att få sina kunder att lägga långsiktiga orders så de kan distribuera så mycket som möjligt på samma gång, för att minska antalet transporter. Fjällräven har även vissa distributionsföretag som erbjuder gröna transporter, vilket de väljer i största möjliga mån.

Fjällräven försöker minimera sina produkters miljöpåverkan under produktanvändning hos kunderna främst genom att utbilda dem i skötselråd kring produkterna på deras hemsida. Företaget menar att förpackningarna kring deras produkter måste reduceras samtidigt som förpackningar krävs för att produkterna inte ska ta skada under transport eller i butik. De försöker i nuläget främst använda återvunnen kartong i distribution.

Vad gäller bortskaffande så menar företaget att deras produkter är såpass hållbara att de generellt sett inte är slutanvända. De har ännu inte fått in några slutanvända produkter men när de väl fått in ordentligt med produkter kommer de försöka återvinna dem. Produkter i blandmaterial utgör dock en utmaning för Fjällräven att återvinna. Därför samarbetar de med olika universitet i Europa för att hitta teknik för att möta denna utmaning.

I jämförelse med de olika miljömässiga stegen i figur 1 tolkar vi det som att Fjällräven uppfyller nästan alla punkterna. De tar däremot inte upp att de arbetar med bevarande av naturresurser eller att deras produkter är biologiskt nedbrytbara.

Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) bör företag ställa sig frågan om de kan utveckla nya processer för att tillfredsställa konsumenternas behov. Det kräver ett skifte i fokus från att sälja fysiska produkter till att istället sälja tjänsten produkten ger. Fjällräven har funderat på att sälja själva användningen av sina produkter genom uthyrning, men detta är dock inte något de kommer genomföra i praktiken.

5.3.4 Jämförelse

Alla tre fallföretag använder livscykelanalyser för att minimera sina produkters miljöpåverkan. Fjällräven däremot gör det enbart på de fem bästsäljande produkterna i respektive produktkategori. Miljömässiga attribut införlivas redan i design och produktutvecklingsprocessen hos respektive företag. Gemensamt för dem alla är att de försöker designa produkter i samma material för att underlätta återvinning. På så vis arbetar fallföretagen i enlighet med vad Albino, Balice och Dangelico (2009) tar upp i teorin.

Ottman (2011) menar att företag kan studera livscykelanalysen utifrån "cradle-to-grave", "cradle-to-gate" eller "cradle-to-cradle". Houdini och Fjällräven använder sig av "cradle-to-cradle" vilket är en analys från råmaterial till återvinning, medan Haglöfs använder "cradle-to-grave" eftersom de inte ser till produkternas återvinning.

Ottmann (2011) tar upp olika sätt att minimera produkternas miljöpåverkan i olika steg från råmaterial till tillverkning och distribution, produktanvändning och förpackning samt slutanvändning och bortskaffande. Haglöfs och Houdini har anslutit sig till bluesign för att minimera kemikalieinnehållet i produkterna, skadliga utsläpp till mark och luft och minska användningen av vatten, energi och material. Fjällräven har valt att istället gå med i "Sustainable Apparel Coalition" för att minimera miljöpåverkan i valet av råmaterial. De arbetar självständigt med att minimera sina produkters miljöpåverkan genom att använda miljövänliga processer och minimera förbrukningen av vatten, kemikalier och energi.

Alla tre fallföretag använder sig av återvunnet och återvinningsbart material i olika utsträckning. Haglöfs produkter är idag till 30 % gjorda av återvunnet material, Houdinis produkter till 60 % och Fjällrävens produkter till 17 %. Enbart Houdini nämner även att de använder sig av biologiskt nedbrytbara material och bara Houdini och Fjällräven tar upp att de försöker använda material som kommer från förnyelsebara källor. Houdini och Fjällräven använder även restprodukter i produktion för att skapa andra produkter, vilket inte Haglöfs nämner att de gör.

Alla tre fallföretag försöker minska sin miljöpåverkan under distribution genom att främst använda båttransporter. För Houdini blir detta dock svårt eftersom deras produktion främst ligger i Europa, och de tvingas därför använda lastbilstransporter. Haglöfs har dessutom en säsongslagerlösning i Asien och fjällräven arbetar med långsiktiga orders och använder gröna transporter.

Haglöfs och Fjällräven försöker minimera miljöpåverkan kring sina produkters förpackningar genom att använda återvunnen kartong medan Houdini enbart försöker minimera produkternas förpackningar i stort.

För att minimera produkternas miljöpåverkan under användningsfas hos konsumenterna menar Haglöfs att de tillverkar produkter med lång livslängd och hög kvalitet. Houdini menar att de inte har gjort tillräckligt för att informera kunderna om deras miljöpåverkan medan Fjällräven anser att

de minimerar sina produkters miljöpåverkan under produktanvändning hos kunderna främst genom att utbilda dem i skötselråd kring produkterna på deras hemsida.

Houdini och Fjällräven har ett system för att kunna återvinna en stor del av deras slutanvända produkter, medan Haglöfs menar att det idag saknas teknik för att återvinna deras produkter. Haglöfs har därför valt att istället fokusera på att produkterna ska kunna återanvändas.

Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) bör företag ställa sig frågan om de kan utveckla nya processer för att tillfredställa konsumenternas behov. Detta är något som endast fallföretaget Houdini arbetar med genom uthyrning av produkter i deras konceptbutiker.

Sammanfattningsvis arbetar fallföretagen med att minska sina produkters miljöpåverkan på många plan på både snarlika och olikartade sätt. Gemensamt för dem är dock att de har ett genomgående bakomliggande miljöarbete kring sina produkter. Fallföretagen uppfyller i princip alla olika steg som redogjordes i figur 1. Nedan presenteras likheter och skillnader i företagens miljöarbete.

	Haglöfs	Houdini	Fjällräven
Råmaterial			
Bevarande av naturresurser			
Användning av förnybara resurser		X	X
Återvunnet och återvinningsbart material	X	X	X
Skydd av livsmiljöer och hotade arter			X
Effektivisera vatten och energianvändningen	X	X	X
Minimera avfall och föroreningar	X	X	X
Transport	X	X	X
Tillverkning och distribution			
Minimalt användande av material	X	X	X
Minimera avfall och föroreningar	X	X	X
Biprodukthantering		X	X
Effektivisera vatten och energianvändningen	X	X	X
Produktanvändning och förpackning			
Bevarande av naturresurser			
Effektivisera vatten och energianvändningen	X	X	X
Konsumenthälsa och miljömässig säkerhet	X	X	X
Effektiv förpackning	X	X	X
Återvunna förpackningar	X		X
Slutanvändning och bortskaffande			
Återvinningsbarhet	X	X	X
Minimera avfall	X	X	X
Hållbarhet	X	X	X
Biologiskt nedbrytbar		X	
Säker vid förbränning eller deponering		X	X

Tabell 2. De områden fallföretagen arbetar med i enlighet med Ottmans (2011) modell: "Life cycle assessment (LCA) - Green product design issues".

5.4 Grönt pris

5.4.1 Haglöfs

Taktiskt sett kan företag använda sig av prissättningsåtgärder såsom rabatter för återlämnande av återvinningsbara produkter, menar Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012). I enlighet med teorin ger Haglöfs rabatt på nya produkter till kunder som lämnar in använda produkter i deras konceptbutiker.

Strategiska tillvägagångssätt i prissättning innefattar tekniker såsom livscykelkostnader, enligt Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012), vilket hjälper till att fastställa priser för produkter ur ett hållbart perspektiv. Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) är därför gröna produkter ofta högre prissatta än traditionella produkter. Haglöfs har ingen särskild prissättning på sina gröna produkter. Företaget menar att de har likvärdiga kostnader för deras konventionella och miljövänliga produkter och därmed också en likvärdig prissättning på dem. De tar de inte ut en högre marginal om produkterna är gröna eller mer kostnadseffektiva. På så vis stämmer inte teorin överens med hur Haglöfs går tillväga i sin prissättning.

Dahlstrom (2011) tar upp exempel på prisstrategier gällande gröna produkter. Företag kan anamma ett *kostnadsbaserat pris*, ett *värdebaserat pris* eller ett *status quo-pris*. Haglöfs har utifrån teorin valt att använda ett kostnadsbaserat pris på alla sina produkter och ur ett konkurrensperspektiv försöker de hålla dem nere.

Enligt Pujari (2006) har det på senare år blivit ett ökat fokus mot ”win-win”-strategier där miljömässiga produktfördelar går hand i hand med ekonomisk kostnadseffektivitet. Haglöfs menar att de genom att använda återvunnet material och restmaterial kan göra produkterna mer kostnadseffektiva. Genom att vara anslutna till bluesign sparar de vatten, kemikalier och energiåtgång i fabrikena, vilket sänker kostnaderna för gröna produkter. Samtidigt används dyrare och mer miljövänliga kemikalier vid deras gröna produktion, vilket höjer kostnaderna. Detta gör att det som sparas i kostnader jämnar ut sig i och med att kemikalierna är dyrare. På så vis uppfyller inte Haglöfs vad teorin säger kring ”win-win”-strategier.

5.4.2 Houdini

Taktiskt sett kan företag använda sig av prissättningsåtgärder såsom rabatter för återlämnande av återvinningsbara produkter, menar Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012). Houdini ger i enlighet med teorin rabatter vid köp av nya produkter till de kunder som lämnar in använda Houdini-barnkläder. De använda kläderna säljs sedan som second-hand i Houdinis konceptbutik.

Strategiska tillvägagångssätt i prissättning innefattar tekniker såsom livscykelkostnader, enligt Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012), vilket hjälper till att fastställa priser för produkter ur ett hållbart perspektiv. Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) är därför gröna produkter ofta högre prissatta än traditionella produkter. Houdini menar att deras kunder betalar ett pris som täcker in kostnader för produktionsåtgärder, produktionsplats och miljöval i material, vilket stämmer överens med teorin kring livscykelkostnader. Enligt Houdini kan de dock idag inte ta mer betalt för sina miljövänligare produkter i jämförelse med konventionella. Detta går emot vad som nämns i teorin om att gröna produkter ofta är högre prissatta.

Dahlstrom (2011) tar upp exempel på prisstrategier gällande gröna produkter. Företag kan anamma ett *kostnadsbaserat pris*, ett *värdebaserat pris* eller ett *status quo-pris*. Houdini har utifrån teorin valt att prissätta sina gröna produkter kostnadsbaserat och gör ingen skillnad mellan deras produkter eftersom hela deras kollektion är grön.

Enligt Pujari (2006) har det på senare år blivit ett ökat fokus mot ”win-win”-strategier där miljömässiga produktfördelar går hand i hand med ekonomisk kostnadseffektivitet. I produktionsprocessen kan Houdini exempelvis spara energi vilket leder till kostnadsbesparingar. Samtidigt sparar de inte något på att använda miljövänliga material eftersom det är dyrt att tillverka. Eftersom det miljövänliga materialet är dyrare ger Houdinis miljövänligare produkter alltså ingen egentlig kostnadseffektivitet. På så vis följer inte Houdini teorin kring ”win-win”-strategier.

5.4.3 Fjällräven

Taktiskt sett kan företag använda sig av prissättningsåtgärder såsom rabatter för återlämnande av återvinningsbara produkter, menar Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012). Fjällräven ger inga rabatter för återlämnande av slutanvända produkter, däremot är det något de flesta av deras återförsäljare gör och själva beslutar om. Fjällräven satsar istället på att reparera kundernas produkter.

Strategiska tillvägagångssätt i prissättning innefattar tekniker såsom livscykelkostnader, enligt Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012), vilket hjälper till att fastställa priser för produkter ur ett hållbart perspektiv. Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) är därför gröna produkter ofta högre prissatta än traditionella produkter. Fjällräven använder en beräkningsmodell och priset beror på vilken marginal butiken begär och vilken marginal företaget själva måste ha. Fjällräven tar inte ut ett högre pris enbart för att produkten är miljövänlig, men de anser att deras produkter generellt sett har ett högre pris än konventionella produkter. Detta stämmer delvis överens med vad teorin tar upp om att gröna produkter ofta är högre prissatta. Däremot går Fjällräven emot teorin eftersom de inte prissätter sina produkter efter livscykelkostnader.

Dahlstrom (2011) tar upp exempel på prisstrategier gällande gröna produkter. Företag kan anamma ett *kostnadsbaserat pris*, ett *värdebaserat pris* eller ett *status quo-pris*. Fjällräven har utifrån teorin valt att prissätta sina gröna produkter utifrån kostnader.

Enligt Pujari (2006) har det på senare år blivit ett ökat fokus mot ”win-win”-strategier där miljömässiga produktfördelar går hand i hand med ekonomisk kostnadseffektivitet. Råmaterialet Fjällräven använder är svårare att tillverka och därmed dyrare. Det finns heller inte speciellt mycket ekologisk bomull vilket gör att priset blir dyrare, enligt Fjällräven. På vissa plan är det mer kostnadseffektivt för företaget att välja det mer miljövänliga alternativet, men i nuläget överväger dock de dyrare processerna. Fjällräven går därmed emot vad teorin säger om ”win-win”-strategier.

5.4.4 Jämförelse

Haglöfs och Houdini ger i enlighet med Leonidou, Katsikeas och Morgans (2012) teori rabatter vid köp av nya produkter till de kunder som lämnar in slutanvända produkter. Fjällräven ger däremot inga rabatter utan satsar istället på att reparera kundernas produkter.

Houdini använder sig av livscykelkostnader vid prissättningen av deras produkter i enlighet med vad Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012) nämner i teorin, vilket däremot inte Haglöfs eller Fjällräven nämner att de gör. Haglöfs och Houdini menar att de inte har en särskild prissättning på deras gröna produkter i jämförelse med konventionella. Däremot anser Fjällräven att deras produkter generellt sett har ett högre pris än konventionella produkter, men inte enbart baserat på produkternas grönhet, vilket delvis stämmer överens med Polonsky och Rosenbergers (2001) teori. Alla tre fallföretag har utifrån Dahlstroms (2011) teori valt att prissätta sina gröna produkter kostnadsbaserat.

Alla tre fallföretagen går emot Pujaris (2006) teori om att miljömässiga produktfördelar kan ge ekonomisk kostnadseffektivitet eftersom de miljövänligare produktionsprocesserna som minskar kostnaderna vägs upp i och med att de miljövänligare materialen är dyrare för alla tre fallföretag.

5.5 Grön plats

5.5.1 Haglöfs

Taktiska insatser innebär att utveckla möjligheter till återanvändning eller bortskaffande av produkter och säkerställa att kunderna kan återlämna återvinningsbara material för återvinning, menar Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012). Även Polonsky och Rosenberger (2001) tar upp detta men benämner det "reverse logistics". Haglöfs tar idag inte tillbaka några använda produkter från konsumenterna på grund av problematiken med att återvinna textilerna. De har istället valt att fokusera på återanvändning genom sitt projekt "Swapstories".

Strategiskt sett kan företag skapa en policy som kräver att leverantörer och distributörer antar mer miljövänliga normer eller skapa "eko-allianser" för att få dem att bli miljömässigt ansvarstagande, menar Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012). Även Pujari (2006) menar att det krävs att företag samarbetar miljömässigt med sina leverantörer. I enlighet med teorin har Haglöfs en policy i form av bluesign, som ställer krav på fabrikerna att vara mer miljövänliga. För att bli ny leverantör till Haglöfs idag krävs att företaget är medlem i bluesign. För befintliga leverantörer som ännu inte nått dit ställer Haglöfs höga krav, bland annat att de ska ha en tydligt definierad hållning i ansvarsfrågor och följa bluesigns kemikaliebegränsningslista. Haglöfs har även skapat en ny organisation som bland annat syftar till att knyta leverantörer och producenter ännu närmare företaget. Detta är i enlighet med vad teorin säger om policy, samarbete och "eko-allianser" med leverantörer. Haglöfs nämner dock inte att de samarbetar med sina distributörer för att få dem att bli miljömässigt ansvarstagande.

Enligt Kotler (2011) behöver företag också betänka var de ska lokalisera produktion och distribution av sina produkter ur en miljömässig synvinkel. Haglöfs väljer produktionsplats utifrån där de kan få en balans mellan högst kvalitet till lägst pris. Samtidigt väljs produktionsplats utefter om leverantörerna är medlemmar i bluesign. Företaget har utifrån detta främst valt leverantörer i Asien. Distributionen sker genom noga utvalda försäljningskanaler bestående av outdoorspecialister och sportfackhandel, men dessa väljs inte efter grönhet.

5.5.2 Houdini

Taktiska insatser innebär att utveckla möjligheter till återanvändning eller bortskaffande av produkter och säkerställa att kunderna kan återlämna återvinningsbara material för återvinning, menar Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012). Även Polonsky och Rosenberger (2001) tar upp detta men benämner det "reverse logistics". Houdini samarbetar med sina distributörer för att ge kunderna möjlighet att lämna in sina använda produkter för återvinning, i enlighet med teorin. De har ett återvinningsystem med kartonger i sina butiker och hos återförsäljarna där kunderna kan lämna in plagg för återvinning.

Strategiskt sett kan företag skapa en policy som kräver att leverantörer och distributörer antar mer miljövänliga normer eller skapa "eko-allianser" för att få dem att bli miljömässigt ansvarstagande, menar Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012). Även Pujari (2006) menar att det krävs att företag samarbetar miljömässigt med sina leverantörer. Houdini har få producenter och distributörer som de har ett nära samarbete med. Företagets leverantörer är oftast bluesignade och de samarbetar med sina leverantörer för att få dem ännu mer miljövänliga. De försöker även uppmuntra de leverantörer som

inte är bluesign-certifierade att bli det. Genom bluesign har Houdini en typ av policy som leverantörerna måste följa. På så vis följer Houdini vad teorin säger om policy och samarbete med leverantörer. När det gäller Houdinis distributörers miljömässighet har de exportpartners i andra länder som har nära kontakt med Houdini och därmed samma värderingar som de gällande grönhet. På så vis samarbetar och kräver Houdini att deras distributörer har miljövänliga normer, vilket tas upp i teorin. Ju längre bort återförsäljarna är desto svårare är det för Houdini att påverka eftersom de har sina egna policys.

Enligt Kotler (2011) behöver företag också betänka var de ska lokalisera produktion och distribution av sina produkter ur en miljömässig synvinkel. Houdinis produktions- och distributionskanaler väljs efter både sociala och miljömässiga faktorer, och de ska ha samma miljömässiga värderingar som Houdini. Företaget väljer antingen fabriker som redan är bra miljömässigt eller fabriker som de kan påverka att bli bättre. De har valt att enbart producera i Europa eftersom de lätt kan åka dit och kontrollera tillverkningen. Houdini väljer delvis distributörer efter grönhet. De distributörer som Houdini aktivt kan styra är de distributörer i olika länder som är ansvariga för Houdini i respektive land. De måste dela Houdinis värderingar. I jämförelse med teorin väljer således företaget produktionskanaler efter grönhet medan distributionskanaler väljs delvis efter grönhet.

5.5.3 Fjällräven

Taktiska insatser innebär att utveckla möjligheter till återanvändning eller bortskaffande av produkter och säkerställa att kunderna kan återlämna återvinningsbara material för återvinning, menar Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012). Även Polonsky och Rosenberger (2001) tar upp detta men benämner det "reverse logistics". Fjällräven tar i enlighet med teorin emot använda produkter som inte längre går att använda. Eftersom inlämningen hos återförsäljarna varit minimal ber nu Fjällräven istället kunderna att skicka slutanvända produkter direkt till dem.

Strategiskt sett kan företag skapa en policy som kräver att leverantörer och distributörer antar mer miljövänliga normer eller skapa "eko-allianser" för att få dem att bli miljömässigt ansvarstagande, menar Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012). Även Pujari (2006) menar att det krävs att företag samarbetar miljömässigt med sina leverantörer. Fjällräven har långlivade samarbeten med sina leverantörer och de vet vilka miljömässiga krav företaget har på produktionen. Fjällräven försöker hjälpa sina leverantörer att bli mer miljömässigt ansvarstagande och de kan få utbildning och support om det är något de efterfrågar. Fjällräven har även en sorts policy, "Code of conduct", som leverantörerna måste följa. Fjällrävens återförsäljare har för det mesta lika bra miljömässiga åsikter som Fjällräven och de har i många fall ett bra miljöarbete. Fjällräven samarbetar med sina återförsäljare för att kunderna ska förstå att Fjällräven är ett bättre val miljömässigt. Fjällräven följer på så sätt vad teorin säger om policy och samarbete med leverantörer men inte teorin gällande sina distributörer. Detta kan bero på att deras återförsäljare redan har ett miljöarbete.

Enligt Kotler (2011) behöver företag också betänka var de ska lokalisera produktion och distribution av sina produkter ur en miljömässig synvinkel. Fjällräven väljer produktionsplats beroende på vilka som har ett pris som är acceptabelt och som de tror är mest kvalificerade att producera för företaget, och vissa miljömässiga krav är en del av det. Fjällräven har utifrån detta främst valt leverantörer i Asien. Företaget säljer sina produkter dels genom egna konceptbutiker men framförallt genom olika återförsäljare. Fjällräven lägger ingen vikt vid att återförsäljarna måste arbeta med

miljöfrågor. På så vis följer inte Fjällräven teorin till fullo.

5.5.4. Jämförelse

Fjällräven och Houdini följer Leonidou, Katsikeas och Morgans (2012) samt Polonskys och Rosenbergers (2001) teori om att samarbeta med olika kanaler för att kunderna ska kunna lämna tillbaka slutanvända produkter för återvinning. Detta är något som Haglöfs inte gör.

Haglöfs och Houdini använder sig främst av bluesign som en slags policy för att få leverantörerna mer miljövänliga och försöker få de producenter som inte är bluesignade att anta mer miljövänliga normer. Houdini samarbetar miljömässigt med sina leverantörer och Haglöfs har även skapat en organisation som knyter leverantörer ännu närmare företaget. Fjällräven använder sig inte av bluesign, de satsar istället på långlivade samarbeten och har en egen policy som innehåller miljökrav, ”Code of conduct”, som deras leverantörer måste följa. Företagen arbetar därmed i enlighet med vad Pujari (2006) och Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012) nämner om policy, ”eko-allianser” och samarbete med leverantörer. Haglöfs och Fjällräven nämner inte att de samarbetar med sina distributörer, vilket dock Houdini gör i viss utsträckning. På så vis skiljer sig Haglöfs och Fjällräven från vad Pujari (2006) och Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012) säger om policy och ”eko-allianser” med distributörer.

Enligt Kotler (2011) behöver företag också betänka var de ska lokalisera produktion och distribution av sina produkter ur en miljömässig synvinkel. Alla tre fallföretag följer teorin såtillvida att de väljer produktionsplats efter grönhet. Däremot är det enbart Houdini som till viss del även väljer distributörer efter grönhet.

5.6 Grön påverkan

5.6.1 Haglöfs

Strategisk grön marknadsföring och reklam kan kommuniceras genom exempelvis reklam och annonser, publicering av miljöarbetet eller i sociala medier. Företag kan även infoga produktens miljömässiga attribut på förpackningen, menar Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012). Haglöfs menar att de kommer använda alla olika kanaler såsom online, via print, PR, events och annonser för att kommunicera sitt miljöarbete framöver. I nuläget kommunicerar dock Haglöfs grönt mest på sin hemsida. De har även sett till så att miljöargumenten alltid hamnar i topp tre i produktbeskrivningar så att det alltid kommer med i all kommunikation. Haglöfs miljömärker sina produkter med bluesign, vilket syns på deras hemsida och produkternas hängetiketter.

Albino, Balice och Dangelico (2009) menar att information om en produkts miljömässiga egenskaper kan nås genom olika källor, såsom producenternas egna påståenden eller tredjepartsverifierade miljömärkningar. Den idag tydligaste formen av lättillgänglig information sker i och med att Haglöfs miljömärker sina produkter med bluesign. De har också valt att ta fram en egen certifiering som de kallar ”Take care”, vilken backas upp med tredjepartskrav. Genom att använda ”Take care” på exempelvis hemsida och hängetiketter tror Haglöfs att det kommer bli lättare att kommunicera och därmed lättare för konsumenterna att välja miljömedvetet. På så vis kommunicerar Haglöfs i jämförelse med teorin både via egna påståenden och miljömärkningen bluesign.

Enligt Ottman (2011) är det viktigt att företag riktar sin gröna marknadsföring och kommunikation mot de konsumenterna som är mest mottagliga. Eftersom Haglöfs inte identifierat ett grönt kundsegment riktar sig deras gröna kommunikation och marknadsföring mot företagets alla kunder.

Enligt Ottman (2011) är det viktigt att även utbilda konsumenterna i miljöfrågor och gröna

värderingar för att öka efterfrågan på gröna produkter. Haglöfs menar att de inte har utbildat och informerat sina kunder i miljöfrågor och deras produkters miljöpåverkan i tillräckligt stor utsträckning. Anledningen till det är Haglöfs önskan om att ha ett gediget miljöarbete innan de börjar kommunicera mer. De utbildar däremot butikspersonalen som säljer deras produkter i miljöfrågor eftersom de inte äger alla deras distributionskanaler själva. Haglöfs följer därmed inte teorin till fullo.

Enligt Ottman (2011) är det viktigt att försäkra kunderna om kvalitet och standard i marknadsföring och kommunikation. Miljömässiga attribut i Haglöfs kommunikation är lika viktiga som andra attribut och de menar att kvalitet och miljö är nära sammanlänkande. En produkt med hög kvalitet som håller längre är mer miljövänlig än en produkt som endast håller ett kort tag. På så vis följer Haglöfs teorin i och med att de försäkras kunderna om produkternas kvalitet i sin externa kommunikation.

Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) ändrar många företag fokus till att marknadsföra miljömässiga attribut i tillägg till andra mer traditionella attribut. Ottman (2011) menar att viktigt att kommunicera primära fördelar såsom kvalitet och pris, annars riskerar företaget att tappa kunder till konkurrenter. Haglöfs har tidigare marknadsfört gröna attribut som en andrahandsfaktor, men inför nästa säsong kommer de ändra på detta och marknadsföra miljöattribut som en förstahandsfaktor tillsammans med andra attribut såsom pris, utseende och funktion. På så vis marknadsför Haglöfs miljömässiga attribut i tillägg till andra traditionella och primära attribut, något som tas upp i teorin.

Ottman (2011) menar att miljömässiga attribut bör ses som en differentiering som kan hjälpa konsumenter att välja företagets produkt istället för konkurrentens annars likvärdiga konventionella produkt. Haglöfs anser i enlighet med teorin att deras produkters miljövänlighet är ett "added value", ett attribut som adderar värde, och att det kan vara en källa till differentiering gentemot konkurrenterna.

Enligt de Paco och Reis (2012) innebär "greenwash" att gröna anspråk i kommunikation eller reklam är missledande, icke betydelsefulla eller till och med falska. För att minimera risken att bli anklagad för greenwash och öka trovärdigheten kring företagets miljöarbete kan företag jobba med ett antal strategier, menar Ottman (2011): *Walk your talk, be transparent, don't mislead, enlist the support of third parties och promote responsible promotion*. Haglöfs minskar huvudsakligen risken för greenwash genom att kommunicera ett faktiskt miljöarbete och inte en kommunikation som enbart är baserat på tomma grunder. Detta är något som i teorin nämns som "walk your talk". Haglöfs anser att de snarare ägnat sig åt "greenmusing" än greenwash, eftersom de inte kommunicerat sitt miljöarbete externt i speciellt stor utsträckning. Haglöfs minimerar även risken för greenwash genom att vara transparanta, något som även tas upp i teorin. De försöker undvika påståenden som "miljövänlig" i kommunikation och marknadsföring i enlighet med teorin där det benämns som "don't mislead". De har också externa krav på deras egen miljömärkning "Take care", där bluesign ingår. Även detta är i enlighet med "enlist the support of third parties" i teorin. Haglöfs försöker vinna sina kunders stöd för en ansvarsfull konsumtion genom att tillverka produkter med hög kvalitet och lång livslängd, genom att uppmana konsumenter att hantera sina produkter på rätt sätt via deras hemsida och uppmana till återanvändning genom deras projekt "Swapstories". Även detta är i enlighet med teorin där det benämns "promote responsible promotion".

5.6.2 Houdini

Strategisk grön marknadsföring och reklam kan kommuniceras genom exempelvis reklam och annonser, publicering av miljöarbetet eller i sociala medier. Företag kan även infoga produktens miljömässiga attribut på förpackningen, menar Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012). Houdini

använder kanaler som de styr direkt för sin gröna kommunikation och marknadsföring, såsom deras hemsida, Facebook och Instagram. Houdini samarbetar också med personer de kallar för sina "friends", som sprider information om Houdini via word-of-mouth. De försöker även kommunicera grönt genom sina återförsäljares kanaler och nyhetsbrev. Houdini använder inte annonserar och de skriver inte heller ut specifikationer kring produkternas miljöprestanda på hängetiketterna, men på vissa sitter dock en extra etikett med information om bluesign.

Albino, Balice och Dangelico (2009) menar att information om en produkts miljömässiga egenskaper kan nås genom olika källor, såsom producenternas egna påståenden eller tredjepartsverifierade miljömärkningar. Houdini har egna påståenden i sin gröna marknadsföring och kommunikation, vilket de också styrker genom att använda bluesign-standarden.

Enligt Ottman (2011) är det viktigt att företag riktar sin gröna marknadsföring och kommunikation mot de konsumenter som är mest mottagliga. Houdini vänder sig i sin gröna kommunikation och marknadsföring främst till deras identifierade kundsegment med medvetna kunder som har en aktiv livsstil.

Enligt Ottman (2011) är det viktigt att även utbilda konsumenter i miljöfrågor och gröna värderingar för att öka efterfrågan på gröna produkter. Houdini menar att de har utbildat sina kunder i miljöfrågor och sina produkters miljöaspekter alldeles för lite. De är medvetna om att de hållit en låg profil och vill bli bättre på det. Houdini har upplevt att det viktigaste i deras miljöarbete har varit att göra rätt på den gröna fronten.

Enligt Ottman (2011) är det viktigt att försäkra kunderna om kvalitet och standard i marknadsföring och kommunikation. Houdini försöker se till att miljömässiga attribut och andra attribut går hand i hand och prioriteras lika. Det är för dem lika viktigt med funktion som grönhet vad gäller produkterna, annars är det inte hållbart på lång sikt. På så vis följer Houdini teorin, men de betonar sina produkters funktion istället för kvalitet.

Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) ändrar många företag fokus till att marknadsföra miljömässiga attribut i tillägg till andra mer traditionella attribut. Ottman (2011) menar att viktigt att kommunicera primära fördelar såsom kvalitet och pris, annars riskerar företaget att tappa kunder till konkurrenter. Houdini försöker i enlighet med teorin att ha en blandning av budskap i form av miljömässiga attribut och traditionella attribut i sin gröna kommunikation och marknadsföring. I kommunikation meddelas exempelvis attribut som att produkten har en viss funktion och också samtidigt att den är tillverkad av återvunnet material. Miljö är således tillsammans med andra attribut en förstahandfaktor i extern kommunikation. På så vis arbetar Houdini i enlighet med teorin.

Ottman (2011) menar att miljömässiga attribut bör ses som en differentiering som kan hjälpa konsumenter att välja företagets produkt istället för konkurrentens annars likvärdiga konventionella produkt. Houdini anser i likhet med teorin att deras produkters gröna attribut är en differentieringspunkt gentemot konkurrenterna. Men denna konkurrensfördel är inget som företaget kan nyttja idag eftersom de inte marknadsfört sitt miljöarbete tillräckligt.

Enligt de Paco och Reis (2012) innebär "greenwash" att gröna anspråk i kommunikation eller reklam är missledande, icke betydelsefulla eller till och med falska. För att minimera risken att bli anklagad för greenwash och öka trovärdigheten kring företagets miljöarbete kan företag jobba med ett antal strategier, menar Ottman (2011): *Walk your talk, be transparent, don't mislead, enlist the support of third parties och promote responsible promotion*. Houdini anser att de har det omvända problemet till greenwash, nämligen "greenmuting". Houdini har lagt allt fokus på att genomföra miljöarbetet rätt, inte på att kommunicera det. Företaget ser ingen risk för att anklagas för greenwash eftersom de har ett

gediget miljöarbete bakom. Detta är något som i teorin kallas "walk your talk". Houdini anser att de är transparenta i sitt miljöarbete eftersom de bestämt att de kan diskutera alla miljömässiga frågor öppet. Transparensen finns i företaget men eftersom den inte kommuniceras når den inte kunderna. De hoppas dock kunna öka transparensen med sin GRI-rapport. Detta är något som i teorin kallas "be transparent". Houdini använder vissa ord såsom "tillverkad på ett miljömässigt bra sätt" i sin kommunikation, men de är medvetna om att detta är svårt eftersom orden lätt kan misstolkas. Det blir därför lätt att hamna i greenwash-träsket. På så vis följer inte Houdini till fullo teorin i fråga om "don't mislead". Genom att Houdini är anslutna till bluesign minskar de den risken att anklagas för greenwash ytterligare, vilket i teorin kallas "enlist the support of third parties".

Houdini vill få konsumenterna att förändra sina köpbeteenden och bli ännu mer medvetna och frågvisa konsumenter och i ännu högre utsträckning välja produkter med återvunnet material. Företaget försöker väcka tanken hos sina kunder att vara ansvarsfulla i sin konsumtion. På så vis arbetar Houdini även med "promote responsible promotion" i enlighet med teorin.

5.6.3 Fjällräven

Strategisk grön marknadsföring och reklam kan kommuniceras genom exempelvis reklam och annonser, publicering av miljöarbetet eller i sociala medier. Företag kan även infoga produktens miljömässiga attribut på förpackningen, menar Leonidou, Katsikeas och Morgan (2012). Fjällräven använder alla kanaler för att kommunicera sina produkters grönhet. De kommunicerar främst på nätet via sin hemsida och använder bloggar för dialog med kunderna. Fjällräven använder även annonser där försöker de lyfta fram sina produkter som både tidlösa, funktionella och miljömässigt ansvarsfulla. Fjällräven använde tidigare hängetiketter för att visa på produkternas grönhet. Detta har de dock skalat ner idag på grund av stor pappersåtgång och att de måste vara försiktiga med vilket budskap de vill förmedla.

Albino, Balice och Dangelico (2009) menar att information om en produkts miljömässiga egenskaper kan nås genom olika källor, såsom producenternas egna påståenden eller tredjepartsverifierade miljömärkningar. Fjällräven har diskuterat huruvida de ska gå med i en standard såsom bluesign, eftersom det då marknadsmässigt sett är lätt att kommunicera produkternas miljömässiga egenskaper. Många gånger använder dock Fjällräven sådant material, men de märker inte specifikt deras produkter med den informationen, eftersom det är något de ser som självklart. På så vis har Fjällräven enbart egna påståenden om sina produkters miljömässiga egenskaper.

Enligt Ottman (2011) är det viktigt att företag riktar sin gröna marknadsföring och kommunikation mot de konsumenterna som är mest mottagliga. Fjällräven riktar sin gröna kommunikation kring företagets produkter mot hela deras identifierade kundbas av medvetna, "förmögna" kunder.

Enligt Ottman (2011) är det viktigt att även utbilda konsumenterna i miljöfrågor och gröna värderingar för att öka efterfrågan på gröna produkter. Fjällräven utbildar sina kunder i miljöfrågor kring företagets produkter, men mer lågmält i jämförelse med utländska företag. De utbildar sina kunder främst genom olika events i naturen för att öka deras förståelse i miljöfrågor. Fjällräven använder även sina bloggar för att utbilda och informera i miljöfrågor relaterade till sitt företags miljöarbete. Där kan de ha en dialog med kunderna, svara på frågor och följa upp olika miljöfrågor.

Enligt Ottman (2011) är det viktigt att försäkra kunderna om kvalitet och standard i marknadsföring och kommunikation. Fjällräven försäkrar sina kunder om kvalitet, funktion och hållbarhet i sin externa kommunikation. Miljö är en integrerad del av detta och Fjällräven försöker marknadsföra dessa attribut samtidigt. På så vis följer Fjällräven teorin i och med att de försäkrar kunderna om kvalitet, men de

betonar också i tillägg till detta sina produkters funktion och hållbarhet.

Enligt Polonsky och Rosenberger (2001) ändrar många företag fokus till att marknadsföra miljömässiga attribut i tillägg till andra mer traditionella attribut. Ottman (2011) menar att viktigt att kommunicera primära fördelar såsom kvalitet och pris, annars riskerar företaget att tappa kunder till konkurrenter. För Fjällräven är funktion, kvalitet och hållbarhet primära attribut i marknadsföring och kommunikation. Miljö är dock en integrerad del av detta och miljömässiga attribut är lika viktiga som andra attribut. På så vis marknadsför Fjällräven miljömässiga attribut i tillägg till andra traditionella och primära attribut, något som tas upp i teorin.

Ottman (2011) menar att miljömässiga attribut bör ses som en differentiering som kan hjälpa konsumenter att välja företagets produkt istället för konkurrentens annars likvärdiga konventionella produkt. Fjällräven går emot teorin och anser att deras produkters miljömässiga attribut i dagsläget inte utgör en differentiering. De anser dock att deras produkters miljömässiga attribut tillsammans med andra produktattribut kan utgöra en differentiering gentemot konkurrenterna, men att de i dagsläget inte kan differentiera sig enbart på grund av sina produkters miljömässiga attribut.

Enligt de Paco och Reis (2012) innebär "greenwash" att gröna anspråk i kommunikation eller reklam är missledande, icke betydelsefulla eller till och med falska. För att minimera risken att bli anklagad för greenwash och öka trovärdigheten kring företagets miljöarbete kan företag jobba med ett antal strategier, menar Ottman (2011): *Walk your talk, be transparent, don't mislead, enlist the support of third parties och promote responsible promotion*. Fjällräven menar att de inte har identifierat greenwash som ett problem eftersom de har ett genomgående bakomliggande miljöarbete som de inte har kommunicerat externt i speciellt stor utsträckning. De snarare ett omvänt problem. Detta är något som i teorin kallas "walk your talk". Fjällräven anser att de är så transparanta de kan vara gällande sitt miljöarbete och de arbetar på så sätt med det som i teorin benämns som "be transparent". Fjällräven anser att "miljövänliga" produkter inte existerar och använder sig därför av andra termer. De använder mer vaga uttryck gällande sina produkter miljöprestanda med en förklaring till varför de gjorde det påståendet. På detta sätt minskar Fjällräven risken för greenwash genom något som i teorin kallas "don't mislead". Eftersom Fjällräven inte valt att ansluta sig till någon standard eller tredjepartscertifiering har de inte uppfyllt kriteriet "enlist the support of third parties" i teorin. Fjällräven anser att det är viktigt att minska konsumtionen i samhället. För Fjällräven handlar hållbar konsumtion om att konsumera mindre, och Fjällräven bidrar först och främst till detta genom att tillverka produkter som är funktionella, tidlösa och hållbara och hålla kvar kollektioner över säsonger. Fjällräven försöker även vinna konsumenternas stöd för en ansvarsfull konsumtion genom sociala medier, där de tar upp frågor kring ämnet. Fjällräven arbetar på så sätt i enlighet med teorin där det kallas "promote responsible promotion".

5.6.4 Jämförelse

Fallföretagen uppger att de i princip använder alla kanaler för att marknadsföra och kommunicera grönt, men att de främst använder onlinekanaler såsom hemsida och sociala medier. Houdini skiljer sig på så vis att de inte använder sig av annonser, men däremot word-of-mouth genom sina "friends". Fallföretagen Haglöfs och Houdini använder hängetiketter med bluesignmärkningen för att kommunicera grönt, vilket dock inte Fjällräven gör. Alla fallföretag följer på så vis mer eller mindre Leonidou, Katsikeas och Morgans (2012) idéer om hur grön marknadsföring och reklam kan kommuniceras.

Alla tre fallföretag kommunicerar sina produkters miljömässiga egenskaper genom egna

påstående, som Albino, Balice och Dangelico (2009) tar upp i teorin. Houdini och Haglöfs har därtill valt att ansluta sig till bluesign, vilket innebär att de även kommunicerar genom en miljömärkning. Haglöfs håller även på att skapa en egen tredjepartscertifiering för att förtydliga sina produkters grönhet.

Alla fallföretagen riktar sin gröna marknadsföring och kommunikation mot hela deras identifierade kundsegment, eftersom deras kunder är allmänt grönare än i andra branscher. På så vis stämmer detta till största del in på Ottmans (2011) teori om att gröna marknadsföring och kommunikation ska riktas mot de konsumenterna som är mest mottagliga.

Två av tre fallföretag, Houdini och Haglöfs, menar att de inte har utbildat och informerat sina kunder om deras gröna produkter tillräckligt. Fjällräven anser sig däremot utbilda dem genom olika events i naturen och genom att ha en dialog kring miljöfrågor med sina kunder på deras blogg. På så vis följer enbart Fjällräven Ottmans (2011) teori om att informera och utbilda konsumenterna i miljöfrågor och gröna värderingar.

Alla tre fallföretag följer Ottmans (2011) teori om att försäkra kunderna om kvalitet och standard i marknadsföring och kommunikation. Houdini betonar dock funktion istället för kvalitet och Fjällräven betonar förutom kvalitet även funktion och hållbarhet.

Alla tre fallföretag kommunicerar miljömässiga attribut i tillägg till andra attribut. Houdini och Fjällräven kommunicerar miljö och andra attribut integrerat och ser dem alla som primära. Haglöfs har tidigare kommunicerat miljö som ett sekundärt attribut och prioriterat andra attribut. Detta är dock något de planerar att ändra. Fallföretagen följer därmed Polonsky och Rosenbergers (2001) teori i och med att de marknadsför miljömässiga attribut i tillägg till andra attribut och kommunicerar primära fördelar förutom de gröna, något som Ottman tar upp (2011).

Två av tre fallföretag, Houdini och Fjällräven, anser att deras produkters grönhet inte kan vara en källa till differentiering. Fjällräven menar dock att grönhet tillsammans med andra attribut kan utgöra en differentieringspunkt. Houdini anser att det inte kan vara det eftersom de inte kommunicerat sitt miljöarbete till konsumenterna. Haglöfs är det enda företag som anser att deras produkters grönhet kan utgöra en källa till differentiering och hjälpa konsumenterna att välja deras produkt istället för konkurrenternas, i enlighet med Ottmans (2011) teori.

Alla tre fallföretag arbetar med de strategier som Ottman (2011) tar upp i teorin; *Walk your talk, be transparent, don't mislead, enlist the support of third parties and promote responsible promotion*. Fjällräven arbetar dock inte med "enlist the support of third parties", eftersom de inte har anslutit sig till en tredjepartscertifiering. Fallföretagen uppger att de snarare har det omvända problemet till greenwash, nämligen "greenmusing", eftersom de har ett gediget bakomliggande miljöarbete som de inte kommunicerar. På så vis uppfyller de Ottmans (2011) kriterie om "walk your talk". Fallföretagen minskar även risken för greenwash genom att vara transparenta och öppna i sitt miljöarbete, ett kriterie Ottman (2011) tar upp som "be transparent". Fallföretagen är försiktiga med att använda ord som "miljövänlig" och på så vis uppfyller de kriteriet "don't mislead". Två av tre fallföretag, Haglöfs och Houdini, är anslutna till bluesign och uppfyller på så vis även kriteriet "enlist the support of third parties". Slutligen uppfyller alla fallföretag "promote responsible promotion" på olika sätt och med olika ambitionsnivåer. Fallföretagen försöker bland annat informera sina kunder genom olika onlinekanaler och tillverka produkter som är hållbara. Fjällräven försöker även hålla kvar kollektioner över tid, för att minska konsumtionen i samhället.

5.7 Anledningar till grön marknadsföring internt

5.7.1 Haglöfs

Att arbeta med grön marknadsföring kan vara ett resultat av både inre och yttre påtryckningar enligt Polonsky och Rosenberger (2001). De yttre påtryckningarna inkluderar: *Att tillfredsställa kundernas efterfrågan, en reaktion på konkurrenternas gröna åtaganden* och *att leverantörerna kräver en förändring*. De inre påtryckningarna inkluderar *kostnader* och *filosofi*.

Vad gäller de yttre påtryckningarna menar Haglöfs att även om konsumenter inte efterfrågar miljöanpassade produkter idag så kommer det vara ett krav inom en snar framtid. Detta är i enlighet med teorin om att "tillfredsställa kundernas efterfrågan". Haglöfs menar att de företag som kommer vinna och överleva på sikt är de företag som arbetar med miljöfrågor. Vi tolkar detta som "en reaktion på konkurrenternas gröna åtaganden". Dock är det inte en konkurrent som genomför en radikal förändring, utan samhället i stort.

Vad gäller de inre påtryckningarna menar Haglöfs att det i enlighet med teorin handlar om kostnader, eftersom de vill säkerställa en långsiktigt lönsam tillväxt. Dessutom tar de upp företagets filosofi, i enlighet med teorin, som en anledning eftersom de vill bidra till ett hållbart samhälle. Det är ett naturligt åtagande för Haglöfs eftersom en levande natur utgör en grundförutsättning för outdoor. Haglöfs anser dessutom att ett internt miljöarbete lockar till sig kompetent personal, något som inte tas upp i teorin.

5.7.2 Houdini

Att arbeta med grön marknadsföring kan vara ett resultat av både inre och yttre påtryckningar enligt Polonsky och Rosenberger (2001). De yttre påtryckningarna inkluderar: *Att tillfredsställa kundernas efterfrågan, en reaktion på konkurrenternas gröna åtaganden* och *att leverantörerna kräver en förändring*. De inre påtryckningarna inkluderar *kostnader* och *filosofi*.

Vad gäller de yttre påtryckningarna menar Houdini att de arbetar med miljöfrågor internt eftersom det är den enda chansen att överleva på sikt som företag är att arbeta med miljöfrågor. Detta kan likställas med punkten i teorin som tar upp ett internt miljöarbete som "en reaktion på konkurrenternas gröna åtaganden".

Vad gäller de inre påtryckningarna menar Houdini att det handlar om att miljöarbete är viktigt för företaget och för planetens framtid, och det är på så vis en filosofi som Houdini har, en punkt även som tas upp i teorin. Dessutom anser Houdini att det är viktigt med ett internt miljöarbete för att locka till sig kompetenta medarbetare. Detta är en anledning som inte tas upp i teorin.

5.7.3 Fjällräven

Att arbeta med grön marknadsföring kan vara ett resultat av både inre och yttre påtryckningar enligt Polonsky och Rosenberger (2001). De yttre påtryckningarna inkluderar: *Att tillfredsställa kundernas efterfrågan, en reaktion på konkurrenternas gröna åtaganden* och *att leverantörerna kräver en förändring*. De inre påtryckningarna inkluderar *kostnader* och *filosofi*.

Vad gäller de yttre påtryckningarna menar Fjällräven att de arbetar med miljöfrågor internt eftersom de är övertygade om att de företag som inte arbetar med miljöfrågor inte kommer att överleva på sikt. Detta kan likställas med punkten i teorin som tar upp ett internt miljöarbete som "en reaktion på konkurrenternas gröna åtaganden". På sikt kan det också vara en konkurrensfördel för Fjällräven, något som inte direkt tas upp i teorin.

Vad gäller de inre påtryckningarna menar Fjällräven att det kommer få ett privat intresse hos företagets anställda att bevara naturen. Fjällräven arbetar med miljöfrågor för att de brinner för det och har en vilja att förändra. Dessutom är miljöfrågor en del av företagets arv och filosofi. Detta är i enlighet med "filosofi" i teorin.

5.7.4 Jämförelse

I enlighet med teorin om yttre påtryckningar arbetar alla de tre fallföretagen med grön marknadsföring internt som en reaktion på konkurrenternas gröna åtaganden. Haglöfs anger dessutom ett skäl till grön marknadsföring internt för att tillfredställa kundernas efterfrågan.

I enlighet med teorin om inre påtryckningar arbetar alla tre fallföretag med grön marknadsföring internt eftersom det är en del av företagets filosofi. Haglöfs tar även upp kostnader som ett skäl som nämns i teorin. Haglöfs och Houdini nämner också ett skäl som inte beskrivits i teorin gällande att genom sitt miljöarbete locka till sig kompetent personal.

5.8 Anledningar till grön marknadsföring externt

5.8.1 Haglöfs

Enligt Olausson (2009) finns det ett antal skäl för företag att marknadsföra sitt miljöarbete externt, och ett antal skäl för att tuga. Skälen för att tuga inkluderar: *Företaget vill framstå som ödmjukt, låta andra göra jobbet., ducka för en komplex fråga, de är rädda för attack, vill inte bryta mot lagar och regler eller att företaget tror att deras kunder är ointresserade.* Haglöfs har tidigare legat lågt med att kommunicera sitt miljöarbete då de har velat bemöta allt på ett bra sätt och agera innan de informerar. Detta kan tolkas som att de varit "rädda för attack" och för att de vill "ducka för en komplex fråga". En anledning till att Haglöfs inte kommunicerat speciellt mycket beror också på att företaget inte tror att kunderna är tillräckligt intresserade, vilket tas upp som ett skäl att tuga i teorin. Haglöfs har haft ett starkt bakomliggande miljöarbete under lång tid men menar att de inte har vetat hur de ska kommunicera det på ett bra sätt tidigare. Detta skäl tas inte upp i teorin.

Skälen för att tala inkluderar: *Företaget vill avge ett offentligt löfte, företaget vill skapa en marknad, accelerera en samhällsförändring eller att företaget vill äga en konkurrensfördel* (Olausson, 2009). Haglöfs anser att det är viktigt att vägleda konsumenterna till de gröna och bättre produkterna eftersom det kommer höja efterfrågan på dem och gynna alla på längre sikt. Höjs efterfrågan på gröna produkter, gynnas framtagandet av nya, ännu mer miljövänliga material och produktionstekniker, enligt Haglöfs. Detta kan jämföras med "att företaget vill skapa en marknad" och "accelerera en samhällsförändring" i enlighet med teorin. Haglöfs anser dock att inte kommunicera sitt miljöarbete alls kan vara ett tecken på att man har något att dölja, därför är det ur ett affärsmässigt perspektiv viktigt att kommunicera grönt. Detta skäl tas inte upp i teorin.

5.8.2 Houdini

Enligt Olausson (2009) finns det ett antal skäl för företag att marknadsföra sitt miljöarbete externt, och ett antal skäl för att tuga. Skälen för att tuga inkluderar: *Företaget vill framstå som ödmjukt, låta andra göra jobbet., ducka för en komplex fråga, de är rädd för attack, vill inte bryta mot lagar och regler eller att företaget tror att deras kunder är ointresserade.* Houdini anser att de inte har kommunicerat sitt miljöarbete externt i speciellt stor omfattning eftersom marknadsavdelningen varit den minsta avdelningen på företaget och fokus har istället legat på det bakomliggande miljöansvaret i produktion

och design. Houdini har ansett att det har varit viktigare att göra rätt än att kommunicera vad de faktiskt gör. Detta tolkar vi som att de varit ”rädda för attack”, som tas upp som ett skäl att inte tala i teorin. Anledningen att deras marknadsavdelning varit liten finns inte med som skäl i teorin. Samtidigt menar Houdini att det handlar om att våga kommunicera, något som vi tolkar som att Houdini i enlighet med teorin har velat framstå som ödmjukt, för att undvika att anklagas för greenwash, eller att de vill ducka för en komplex fråga. Houdini tror dock att deras kunder är intresserade av miljömässig kommunikation. Det är alltså inget skäl för dem att tala, som nämns i teorin.

Skälen för att tala inkluderar: *Företaget vill avge ett offentligt löfte, företaget vill skapa en marknad, accelerera en samhällsförändring eller att företaget vill äga en konkurrensfördel* (Olausson, 2009). Houdinis skäl för att tala är för att upplysa, utbilda och hjälpa kunder att göra medvetna val och vi tolkar detta som en önskan att "skapa en marknad", som tas upp i teorin. Houdini vill också inspirera och bidra till ett hållbart företagande, även utanför deras egen verksamhet. De vill bana ny väg, inte bara för textilindustrin, utan för alla företag som vill verka för ett kretsloppssamhälle. Detta tolkar vi som att Houdini vill "accelerera en samhällsförändring", även det i enlighet med teorin. Houdini tror även att extern kommunikation av deras miljöarbete kan leda till en konkurrensfördel, i enlighet med teorin.

5.8.3 Fjällräven

Enligt Olausson (2009) finns det ett antal skäl för företag att marknadsföra sitt miljöarbete externt, och ett antal skäl för att tala. Skälen för att tala inkluderar: *Företaget vill framstå som ödmjukt, låta andra göra jobbet., ducka för en komplex fråga, de är rädd för attack, vill inte bryta mot lagar och regler eller att företaget tror att deras kunder är ointresserade*. Fjällräven kan inte kommunicera mindre än vad de gör eftersom de redan anser att de kommunicerar för lite. Företaget vill vara säkra på att sakerna de säger är gjorda på rätt sätt, vara ödmjuka och inte överdriva. Detta är ett skäl som tas upp i teorin som att företaget vill ”framstå som ödmjukt”. Fjällräven menar att de måste vara väldigt säkra på det de kommunicerar eftersom konsumenterna lätt kan att söka information på nätet. Detta kan likställas med vad som i teorin kallas ”rädd för attack”. Fjällräven anser att konsumenterna är intresserade av Fjällrävens gröna kommunikation. Det är alltså inget skäl för dem att tala, som nämns i teorin.

Skälen för att tala inkluderar: *Företaget vill avge ett offentligt löfte, företaget vill skapa en marknad eller att företaget vill accelerera en samhällsförändring* (Olausson, 2009). Fjällräven menar att de skulle vilja bli bättre på att tala och förklara komplexiteten i vissa vägval och processer. De vill gärna kommunicera att miljöarbete i företag är en miljömässig resa. På så vis följer inte Fjällräven teorin gällande anledningar till att kommunicera externt. Fjällräven anser inte heller att grönhet kan ge en konkurrensfördel i nuläget, men att det som helhet har en positiv inverkan på varumärket. Detta är något som tas upp i teorin, men där nämns ett skäl till att tala att det just ger konkurrensfördelar.

5.8.4 Jämförelse

I enlighet med Olausson (2009) teori anger alla fallföretag att de är rädda för attack som ett skäl att tala gällande sitt miljöarbete. Haglöfs och Houdini vill dessutom ducka för en komplex fråga. Houdini och Fjällräven anger även skälet att framstå som ödmjuka som ett skäl att tala. Haglöfs nämner ett skäl till att de talar som inte tas upp i teorin vilket är att de inte tidigare har vetat hur de ska kommunicera. Även Houdini anger ett skäl som inte tas upp i teorin, nämligen anledningen att de haft en för liten marknadsavdelning och att de av den anledningen talar om sitt miljöarbete.

I enlighet med Olausson (2009) teori anger Haglöfs och Houdini att de vill skapa en marknad och accelerera en samhällsförändring som skäl till att tala. Houdini tar även upp konkurrensfördelar som ett skäl. Haglöfs menar att om de inte kommunicerar sitt miljöarbete alls så kan vara ett tecken på att de har något att dölja, och därför är det ur ett affärsmässigt perspektiv viktigt att kommunicera grönt. Detta skäl tas inte upp i teorin. Fjällräven anger inga skäl som nämns i teorin för att tala. De menar dock att grönhet som kommuniceras kan ge en positiv inverkan på varumärket, något som inte till fullo tas upp i teorin.

5.9 Gröna strategier

5.9.1 Haglöfs

Ginsberg och Bloom (2004) menar att gröna strategier ska väljas utifrån storleken på de gröna kundsegmenten på marknaden och huruvida företaget och dess produkter kan differentiera sig på den gröna dimensionen. Enligt insamlad teori har Haglöfs inte ett specifikt grönt kundsegment. De anser att hela deras kundsegment är grönt i viss mån eftersom de är mer miljömedvetna än kunder i andra branscher. Haglöfs anser även att miljövänlighet kan vara en källa till differentiering gentemot konkurrenterna.

Utifrån insamlad empiri tolkar vi det som att Haglöfs är ett "shaded green"-företag. Detta eftersom de har investerat i långsiktiga miljövänliga processer som berör hela system. För Haglöfs har det även varit ett substantiellt finansiellt och ickefinansiellt åtagande. Haglöfs anser att miljövänlighet kan vara ett sätt att differentiera sig gentemot konkurrenterna men väljer i nuläget att betona andra attribut. De miljövänliga fördelarna marknadsförs således som en andrahandsfaktor. De säljer även sina produkter genom vanliga kanaler.

	Produkt	Pris	Plats	Påverkan
SHADED	X	X		X

Tabell 3. Haglöfs användning av de fyra gröna P:na.

Skillnader mellan strategierna kan också urskiljas genom att beakta hur de fyra elementen i marknadsmixen; produkt, pris, plats och påverkan, används i respektive strategi, enligt Ginsberg och Bloom (2004). "shaded green"-strategin utövar grönhet i produktutveckling, design och tillverkning. Strategin betonar "grönhet" sekundärt i dess marknadsföring och reklam och också i prissättning om kostnadseffektivitet kan nås med "grönhet". Detta stämmer överens med Haglöfs eftersom de utövar grönhet i produktutveckling, design och tillverkning och betonar "grönhet" som ett sekundärt attribut i deras marknadsföring. Haglöfs menar dock att det som företaget sparar i kostnader i den miljövänligare produktionen jämnar ut sig i och med att de miljövänligare kemikalierna är dyrare. Samtidigt menar företaget att de i framtiden kan bli mer kostnadseffektiva på grund av sin "grönhet". Trots att Haglöfs inte uppfyller detta kriterie till fullo, anser vi dock att "shaded green"-strategin går att anamma på företaget.

5.9.2 Houdini

Ginsberg och Bloom (2004) menar att gröna strategier ska väljas utifrån storleken på de gröna kundsegmenten på marknaden och huruvida företaget och dess produkter kan differentiera sig på den

gröna dimensionen. Enligt insamlad teori har Houdini inte ett speciellt grönt segment utan de vänder till aktiva kunder med en ansvarstagande och medveten livsstil. Houdinis kunder är dock automatiskt mer miljövänliga än kunder i andra branscher eftersom deras kundgrupp redan har ett intresse för naturen. Houdini anser även att miljövänlighet kan vara en källa till differentiering gentemot konkurrenterna om de kommunicerar sitt miljöarbete.

Utifrån insamlad teori tolkar vi det som att Houdini är ett företag som ligger på gränsen mellan att vara ett ”shaded-green” och ”extreme-green”-företag. Eftersom de lutar mer åt att vara ett ”extreme-green”-företag väljer vi att placera dem i den strategin. Detta eftersom miljöfrågor är helt integrerade i företaget och har funnits med som drivfaktor sedan företagets start. Det är också en del av företagets filosofi och värderingar. Houdini engagerar sig i prissättningsmetoder utifrån produktlivscykeln men däremot säljer de inte sina produkter genom speciella butiker eller kanaler.

	Produkt	Pris	Plats	Påverkan
EXTREME	X	X	X	X

Tabell 4. Houdinis användning av de fyra gröna P:na.

Skillnader mellan strategierna kan också urskiljas genom att beakta hur de fyra elementen i marknadsmixen; produkt, pris, plats och påverkan, används i respektive strategi, enligt Ginsberg och Bloom (2004). ”Extreme green”-strategin innefattar en stor användning av alla elementen i marknadsmixen, inklusive ’plats’. Distributionssystem, leverantörer och återförsäljare väljs och ges incitament baserat på deras ”grönhet”. Houdini väljer leverantörer efter grönhet, men distributionssystem och återförsäljare väljs bara delvis efter grönhet och därmed uppfyller företaget inte detta kriteriet till fullo. Houdini utövar även grönhet i produktutveckling, design och tillverkning och betonar grönhet primärt i deras marknadsföring och reklam. Vi anser därför att Houdini passar bäst in som ett företag i kategorin ”extreme green”, trots att inte alla kriterier till fullo är uppfyllda.

5.9.3 Fjällräven

Ginsberg och Bloom (2004) menar att gröna strategier ska väljas utifrån storleken på de gröna kundsegmenten på marknaden och huruvida företaget och dess produkter kan differentiera sig på den gröna dimensionen. Enligt insamlad teori segmenterar inte Fjällräven efter kunders gröna karaktärsdrag eftersom de anser att alla företagets kunder är gröna i viss mån. Fjällräven anser att deras produkters miljömässiga attribut tillsammans med andra attribut kan utgöra en differentiering gentemot konkurrenterna, men att de i dagsläget inte kan differentiera sig enbart tack vare de miljömässiga attributen.

Utifrån insamlad teori tolkar vi det som att Fjällräven är ett ”shaded green”-företag med vissa tendenser som hör hemma i ”extreme green” och ”defensive green”-strategin. De har en ”shaded green”-strategi på så vis att de har långsiktiga, miljövänliga processer som berör hela system och ser miljöarbetet som ett finansiellt och icke-finansiellt åtagande. De ser sina gröna produkter tillsammans med andra attribut som en källa till differentiering gentemot andra företag och säljer sina produkter genom vanliga kanaler. De skiljer sig dock från ”shaded green”-strategin på så vis att de marknadsför de miljömässiga attributen som en förstahandsfaktor, tillsammans med andra attribut. För Fjällräven har miljöfrågor även varit en drivfaktor sedan start och det ligger i deras filosofi att vara miljövänliga,

två punkter som hör till ”extreme green”-strategin.

	Produkt	Pris	Plats	Påverkan
DEFENSIVE	X			X

Tabell 5. Fjällrävens användning av de fyra gröna P:na.

Skillnader mellan strategierna kan också urskiljas genom att beakta hur de fyra elementen i marknadsmixen; produkt, pris, plats och påverkan, används i respektive strategi, enligt Ginsberg och Bloom (2004). "Shaded green"-strategin utövar grönhet i produktutveckling, design och tillverkning. Strategin betonar ”grönhet” sekundärt i dess marknadsföring och reklam och också i prissättning om kostnadseffektivitet kan nås med ”grönhet”. Fjällräven utövar grönhet i produktutveckling, design och tillverkning, men de betonar grönhet primärt i marknadsföring och i prissättning kan de inte nå kostnadseffektivitet genom grönhet. Utifrån ovanstående resonemang uppfyller Fjällräven kriterierna för att ha en ”defensive green”-strategi. Trots att Fjällräven inte uppfyller kriterierna för ”shaded green”-strategin till fullo anser vi att företaget ändå hör hemma där eftersom de totalt sett uppfyller flest kriterier i den strategin.

5.9.4 Jämförelse

Utifrån Ginsbergs och Blooms (2004) modell "The green marketing strategy matrix" har vi analyserat fallföretagen för att se vilket grön strategi de har utifrån teorin. Med utgångspunkt i insamlad empiri har vi tolkat det som att fallföretagen har anammat strategierna som visas i tabell 6.

	Haglöfs	Houdini	Fjällräven
LEAN			
DEFENSIVE			
SHADED	X		X
EXTREME		X	

Tabell 6. De olika fallföretagens gröna strategier enligt "The green marketing strategy matrix" (Ginsberg och Bloom, 2004).

Inget av fallföretagen anser att de har ett specifikt grönt kundsegment utan menar att hela deras kundbas är gröna i viss mån. Haglöfs och Houdini anser att grönhet kan vara en källa till differentiering medan Fjällräven anser att det kan vara en differentieringspunkt tillsammans med andra attribut.

Haglöfs kan tydligt positioneras i "shaded green"-strategin eftersom de uppfyller merparten av kriterierna för att hamna i den gröna strategin. Däremot är Houdini och Fjällräven inte lika tydligt positionerade då de uppfyllde kriterier för flera gröna strategier. Efter en avvägning placerades dock Houdini i "extreme green" och Fjällräven i "shaded green". Det är dock tydligt att alla tre fallföretag har ett gediget genomgripande miljöarbete och strategier som är ambitiöst gröna. Deras miljöarbete är till stora delar lika, vilket gör att de kan kategoriseras i samma eller närliggande gröna strategier.

6. Slutsats

I slutsatsen presenteras studiens slutsatser utifrån problemformuleringen.

I uppsatsens inledning presenterades följande problemformulering:

1. Hur arbetar företag i outdoorbranschen med grön marknadsföring?

- Hur segmenterar de marknaden och vad har de valt för målmarknad?
- Hur positioner de sig och hur arbetar de grönt med marknadsmixen?

2. Varför arbetar företag i outdoorbranschen med grön marknadsföring?

- Vilka anledningar finns för ett miljöarbete internt?
- Vilka anledningar finns för att tala respektive tala när det gäller att marknadsföra miljöarbetet externt?

3. Vilken grön strategi har företag i outdoorbranschen?

Slutsatserna utifrån denna undersökning kan sammanfattas enligt följande:

1. Hur arbetar företag i outdoorbranschen med grön marknadsföring?

Fallföretagen segmenterar inte marknaden efter kundernas gröna karaktärsdrag. De menar istället att deras kundbas generellt sett är mer grön och miljömedveten än kunder i andra branscher, eftersom de har ett intresse för natur och friluftsliv. Inget av fallföretagen segmenterar marknaden efter LOHAS-modellen, men anser att LOHAS-gruppen de är en del av deras kundsegment. De anser inte heller att grönhet idag kan vara ett säljargument. Fallföretagen vidgar marknaden för sina gröna produkter genom att även lyfta fram andra attribut i sin marknadsföring, vilket gör att produkterna inte enbart attraherar de mest miljömedvetna kunderna, utan en större kundgrupp än så.

Det ligger i fallföretagens affärsidé eller vision att positionera sig grönt på marknaden. Samtidigt vill majoriteten av företagen inte enbart ses som gröna utan även positionera sig genom sina produkters andra attribut. Fallföretagen nämner att de positionerar sig grönt genom sina produkter, men nämner inte marknadsmixens övriga delar. För majoriteten av företagen har grönhet varit en viktig drivkraft sedan start. Miljöfrågor är integrerade i alla fallföretag och miljömässiga kriterier anses lika viktiga som finansiella. Det är tydligt att fallföretagen genomför strategiskt gröna aktiviteter som de använder för att positionera sig grönt på marknaden.

Gällande gröna produkter i marknadsmixen så använder alla fallföretag livscykelanalyser i olika utsträckning för att minimera sina produkters miljöpåverkan. De försöker även designa produkter i samma material för att kunna återvinna dem lättare. Merparten av fallföretagen utgår ifrån en "cradle-to-cradle"-analys i sitt miljöarbete, vilket innebär att de arbetar med att minimera produkternas miljöpåverkan ända från råmaterial till återvinning av produkterna. Alla fallföretag jobbar för att minimera kemikalieanvändningen och användningen av vatten, energi och material och majoriteten är därför anslutna till bluesign-standarden. Fallföretagen använder även i största möjliga mån återvunnet

och återvinningsbart material. Enbart ett av företagen arbetade med att hyra ut användningen av sina produkter istället för att enbart sälja dem.

Vad gäller grönt pris i marknadsmixen ger majoriteten av företagen i viss mån rabatter vid köp av nya produkter till de kunder som lämnar in slutanvända produkter. Enbart ett av företagen använder livscykelkostnader i prissättning och inget av fallföretagen uppger att deras grönare produkter har ett högre pris än konventionella, utan de prissätter alla deras produkter kostnadsbaserat. Ingen av fallföretagen menar heller att miljömässiga produktfördelar kan ge ekonomisk kostnadseffektivitet.

Merparten av företagen arbetar med olika kanaler för att kunderna ska kunna lämna tillbaka slutanvända produkter för återvinning och alla använder sig av policys och samarbeten för att få sina leverantörer att anta mer miljövänliga normer. Alla fallföretag väljer även produktionsplats efter grönhet men däremot inte distributionsplats.

Gällande grön påverkan i marknadsmixen så använder fallföretagen i princip alla kanaler för att marknadsföra och kommunicera sitt miljöarbete men med störst fokus på onlinekanaler. Merparten av företagen använder hängetiketter med bluesign för att kommunicera produkternas miljöprestanda och kommunicerar på så vis dels genom egna påståenden och dels genom tredjepartscertifieringar. Alla fallföretag riktar sin gröna kommunikation mot hela deras identifierade kundsegment och merparten av företagen menar att de inte har utbildat och informerat sina kunder om deras gröna produkter tillräckligt. Alla tre fallföretag kommunicerar miljömässiga attribut i tillägg till andra attribut och merparten anser att deras produkters grönhet inte kan vara en källa till differentiering. För att minimera risken att anklagas för greenwash arbetar fallföretagen med att ha ett gediget bakomliggande miljöarbete, vara transparenta och försiktiga med att använda missledande ord såsom "miljövänlig". De försöker även vinna konsumenternas stöd för en ansvarsfull konsumtion i olika hög utsträckning. Två av tre fallföretag minskar även risken för greenwash genom att vara anslutna till bluesign.

2. Varför arbetar företag i outdoorbranschen med grön marknadsföring?

Anledningarna till grön marknadsföring internt skiljer sig åt mellan företagen men de har alla ett internt miljöarbete som en reaktion på konkurrenternas gröna åtaganden. Det är även tydligt att fallföretagen jobbar med miljöfrågor eftersom det är en del av deras företagsfilosofi. Två av tre företag uppgav även att deras miljöarbete var ett sätt att locka till sig kompetent personal.

Fallföretagen uppger att skäl för att tala om sitt miljöarbete handlar om att de är rädda för attack eftersom ett internt miljöarbete inte riskerar kritik på samma sätt som ett miljöarbete som kommuniceras externt. Merparten av företagen vill även ducka för en komplex fråga eftersom det är svårt att avgöra hur grön kommunikation kommer tas emot. De anger ytterligare ett skäl att tala om och med att de velat vara ödmjuka för att minska riskerna att anklagas för greenwash. Majoriteten av företagen ser skäl till att tala för att kunna accelerera en samhällsförändring mot en hållbar utveckling och skapa en marknad för gröna produkter.

3. Vilken grön strategi har företag i outdoorbranschen?

Utifrån uppsatsens valda teori kring gröna strategier, "The green marketing strategy matrix", tolkar vi det som att företagen kan placeras i de allra grönaste, närliggande strategierna "shaded green" och "extreme green". Detta eftersom företagen har ett gediget bakomliggande miljöarbete som i stort är likvärdigt. Dock visade det sig att företagen använder en mix av de olika strategierna och inget av företagen passade in i någon strategi till fullo.

7. Avslutning

I avslutningen diskuteras sammanfattningsvis och övergripande huruvida denna studie givit ökat eller minskat stöd för teorin utifrån analysen samt förslag på framtida forskning i ämnet.

7.1 Diskussion

I den här uppsatsen har vi både kunnat öka och minska stödet för teorin genom att studera valda fallföretag i outdoorbranshen. Med utgångspunkt i analysen kan en stor del av funna resultat generaliseras till teorin, samtidigt som det utifrån funna resultat kan krävas att vissa delar av teorin utvecklas.

Vi upplever att företag i outdoorbranschen överlag följer teorin gällande hur de arbetar med grön marknadsföring. Dock stämmer deras agerande inte överens med teorin gällande segmentering av gröna kundsegment och i valet av målmarknad. Ingen av fallföretagen segmenterar marknaden efter sina kunders gröna karaktärsdrag eller enligt LOHAS-modellen. På så vis minskar detta stödet för teorin. De arbetar dock främst i enlighet med teorin kring grön positionering vilket ökar dess stöd. Företagen ser inte lika mycket till alla delar av marknadsmixens fyra gröna P:n som tas upp i teorin. Det är tydligt att företagen har lagt allra mest fokus på gröna produkter där de arbetar seriöst med merparten av de miljöområden som tas upp i enlighet med modellen "Life cycle assessment - Green product design issues". Företagen arbetar även grönt med påverkan i enlighet med teorin genom att främst rikta sin gröna marknadsföring och kommunikation mot hela deras identifierade kundsegment, försäkra kunderna om kvalitet och standard och genom att kommunicera miljömässiga attribut i tillägg till andra attribut. Fallföretagen arbetar även med alla de strategier som tas upp i teorin för att minska risken att anklagas för greenwash. Empirin gällande dessa områden stämmer därför överens med vald teori, vilket ökar stödet för den. Däremot minskar stödet för teorin gällande påverkan då företagen inte följer den gällande att informera och utbilda konsumenter i miljöfrågor samt att företagen inte ser sina produkters grönhet som en källa till differentiering. Företagen arbetar även med grön plats i enlighet med teorin såtillvida att de samarbetar med leverantörerna för att anta mer miljövänliga normer och att kunderna ska kunna lämna tillbaka slutanvända produkter för återvinning. På så vis ökar även stödet för teorin inom dessa områden. Det är tydligt att företagen fokuserat minst på grönt pris och de går emot teorin på så sätt att de inte har en särskild prissättning på deras gröna produkter utan prissätter sina produkter kostnadsbaserat. De går också emot teorin då de inte anser att miljömässiga produktfördelar kan ge ekonomisk kostnadseffektivitet. På så vis minskar stödet för vald teori inom dessa områden.

Gällande anledningar till varför företagen arbetar med grön marknadsföring internt och externt uppger de en del motiv som tas upp i teorin, men anger även nya punkter som inte tas upp där. Utifrån detta kan resultaten till viss del generaliseras till teorin, men samtidigt ges stöd för att teorierna ska utvecklas i enlighet med de nya punkter som togs upp i analysen.

Vi anser även att de valda gröna strategierna i teorin utifrån "The green marketing strategy matrix" är alldeles för begränsade och inte täcker in alla delar av företags miljöarbete idag. De skulle behöva revideras och utvecklas och få fler kategorier för att tydligare kunna urskilja vilken grön strategi företag arbetar i enlighet med.

Avslutningsvis vill vi påpeka att vi anser att resultaten från denna studie enbart försiktigt kan generaliseras till svenska företag i outdoorbranschen då valda fallföretag enbart tillhörde denna bransch.

7.2 Framtida forskning

Denna studie har fokuserat på hur och varför företag i outdoorbranschen i Sverige arbetar med grön marknadsföring och vilka gröna strategier företagen har. Av denna anledning är det även intressant att genomföra samma typ av undersökning fast i andra branscher, för att se på likheter och skillnader.

Det kan även vara intressant att genomföra en kvantitativ undersökning som fokuserar på konsumenternas uppfattning kring grön marknadsföring eller en kombinerad kvalitativ och kvantitativ metod där man studerar och jämför företag och konsumenters uppfattningar kring ämnet. Det kan även vara motiverat att genomföra en undersökning som enbart fokuserar på grön påverkan i form av marknadsföring och extern kommunikation, då detta forskningsområde är omfattande och viktigt inför framtiden.

8. Referenser och bilagor

Tryckta källor

Ahrne, G. Svensson, P. 2011. *Handbok i kvalitativa metoder*.
Liber, Malmö.

Ammenberg, J. 2004. *Miljömanagement*.
Studentlitteratur, Lund.

Beltz, F. Peattie, K. 2012. *Sustainability marketing - A global perspective*.
Wiley, Chichester.

Bryman, A. Bell, E. 2010. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*.
Författarna och Liber AB, Malmö.

Dahlstrom, R. 2011. *Green marketing management*.
South-Western Cengage Learning, Mason.

Grant, J. 2007. *The green marketing manifesto*.
John Wiley & sons, Chichester.

Kotler, P. Keller, K. Brady, M. Goodman, M. Hansen, T. 2009. *Marketing management*.
Pearson Education Limited, Harlow.

Lindblad, I. 2012. *Uppsatsarbete – En kreativ process*.
Studentlitteratur, Lund.

Olausson, V. 2009. *Grön kommunikation – hur du bygger värde för varumärket och världen*.
Liber, Malmö.

Ottman, J. 2011. *The new rules of green marketing*.
Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Peattie, K. 1998. *Grön marknadsföring - Att möta den gröna utmaningen*.
Studentlitteratur, Lund.

Thurén, T. 2005. *Källkritik*.
Liber, Stockholm.

Yin, R. 2006. *Fallstudier: Design och genomförande*.
Liber, Malmö.

Vetenskapliga artiklar

Albino, V. Balice, A. Dangelico, R.M. 2009. *Environmental strategies and green product development: an overview on sustainability-driven companies*.
Business Strategy and the Environment, Vol. 18(2), pp. 83–96.

do Paco, A.M.F. Reis, R. 2012. *Factors affecting skepticism toward green advertising*.
Journal of advertising, Vol. 41(4), pp. 147-155.

Ginsberg, J.M. Bloom, P.N. 2004. *The green marketing strategy mix - Choosing the right green marketing strategy*.
Mit Sloan Management Review, Vol. 46(1), pp. 79-84.

Kotler, P. 2011. *Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative*.
Journal of Marketing Vol. 75(4), pp.132 –135.

Leounidou, C.N. Katsikeas, C.S. Morgan N.A. 2013. *Greening the marketing mix – do firms do it and does it pay off?*
Journal of the Academy of Marketing science, Vol 41(2), pp. 151-170.

Mohajan, H.K. 2012. *Aspects of green marketing: a prospect for Bangladesh*.
International journal of Economics and research., Vol 3(3), issue 3, pp. 1-11.

Polonsky, M. 1994. *Introduction to green marketing*.
Electronic Green Journal, Vol. 1(2), pp.1-10.

Polonsky, M. 2011. *Transformative green marketing: Impediments and opportunities*.
Journal of Business Research, Vol. 64(12), pp. 1311-1319.

Polonsky, M. Rosenberger, P. 2001. *Reevaluating green marketing – a strategic approach*
Journal of Business Horizons, Vol. 44 (5), pp. 21-30.

Pujari, D. 2006. *Eco-innovation and new product development: understanding the influence on market performance*.
Technovation, Vol. 26(1), pp. 76-85.

Rex, E. Bauman, H. 2007. *Beyond ecolabels: what green marketing can learn from conventional marketing*.
Journal of Cleaner Production, Vol. 15(6), pp. 567-576.

Royne, M.B. Martinez, J. Oakley, J. Fox, AK. 2012. *The effectiveness of benefit type and price endings in green advertising*.
Journal of Advertising, Vol. 41(4), pp. 85-102.

Eletroniska källor

Amerikan marketing association (AMA). 2013. *Definition green marketing*:
http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=G (2013-09-30)

Mynewsdesk. 2013. *Extract from Sustainable Brand Index 2013 - Market Report*:
<http://www.mynewsdesk.com/se/sustainablebrandinsight/documents/extract-from-sustainable-brand-index-2013-market-report-28202> (2013-11-10)

Naturvårdsverket. 2005. *Allmänheten och växthuseffekten*:
<http://www.naturvardsverket.se/Documents/publikationer/620-8223-X.pdf> (2013-09-30)

Naturvårdsverket. 2013. *Rapport från FN:s klimatpanel IPCC*:
<http://www.naturvardsverket.se/IPCC/> (2013-11-27)

Sandell, K. Öhman, J. Wolf-Watz, D. Beery, T. 2013. *Friluftsliv i förändring* (kap 9):
<http://www.naturvardsverket.se/Documents/publikationer6400/978-91-620-6547-8f.pdf> (2013-11-27)

Haglöfs:

Haglöfs hållbarhetsrapport. 2012:
<http://www.haglofs.com/sv-SE/hallbarhet1/> (2013-11-23)

Haglöfs. 2013. *Ägareförhållanden*:
<http://www.haglofs.com/sv-SE/om-haglofs/agarforhallanden/> (2013-11-23)

Haglöfs. 2013. *Marknader*:
<http://www.haglofs.com/sv-SE/om-haglofs/marknader/> (2013-11-23)

Haglöfs. 2013. *Verksamhetsbeskrivning, vision och affärsidé*:
<http://www.haglofs.com/sv-SE/om-haglofs/verksamhets-beskrivning/> (2013-11-23)

Houdini:

Houdinis GRI-rapport, maj 2012 - april 2013. Elektroniskt dokument mottaget via mail från Houdini (2012-11-28)

Husky podcast. 2013. *Intervju med Eva Karlsson, Houdinis VD*:
<http://huskypodcast.com/page/5/> (2012-11-29)

Houdini. 2013. *Projekt kring biprodukter*:
<http://www.houdinisportswear.com/se/timeline> (2013-12-01)

Houdini. 2013. *Val av leverantörer*:
<http://www.houdinisportswear.com/se/our-philosophy> (2013-12-04)

Fjällräven:

The Fenix way – a management and guidance tool orienting a business toward sustainability. 2012:
<http://www.fenixoutdoor.se/wp-content/uploads/2013/04/The-Fenix-Way.pdf> (2013-12-05)

Fenix Outdoor CSR. 2012:

<http://www.fenixoutdoor.se/wp-content/uploads/2013/04/Fenix-Outdoor-AB-CSR-report-2012-.pdf>
(2013-12-06)

Fjällräven. 2013. *Om Fjällräven*:

<http://www.fjallraven.se/om-fjallraven> (2013-12-06)

Fjällräven. 2013. *God ekonomisk utveckling i företaget innebär att de kan övertyga fler*:

<http://www.fjallraven.se/ansvar/ekonomi> (2013-12-06)

Fjällräven. 2013. *Miljöaspekter i material och produktion*:

<http://www.fjallraven.se/ansvar/natur-och-miljo/material-och-produktion> (2013-12-06)

Fjällräven. 2013. *Leverantörer - utbildning och support*:

<http://www.fjallraven.se/ansvar/ekonomi> (2013-12-10)

Fjällräven. 2013. *Produktsäkerhet - användning av standards eller miljömärkningar*:

<http://www.fjallraven.se/produktsakerhet> (2013-12-10)

Muntliga källor

Haglöfs:

Ekberg, Lennart. *Hållbarhetschef*, Haglöfs.

Intervju på Haglöfs kontor i Järfälla, 2013-11-21.

Kjellberg, Fredrik. *Global marknadschef*, Haglöfs.

Intervju på Haglöfs kontor i Järfälla, 2013-11-21.

Houdini:

Grankvist, Mia. *Kommunikation och marknad*, Houdini.

Intervju på Houdinis kontor i Nacka, 2013-11-28.

Tapio, Mia. *Produkt och design team manager*, Houdini.

Intervju på Houdinis kontor i Nacka, 2013-11-28.

Fjällräven:

Bode, Aiko. *Chief Sustainability Officer*, Fjällräven och Fenix Outdoor.

Skype-intervju, 2013-12-04.

Engström, Jerry. *Projektledare och före detta marknadschef*, Fjällräven.

Intervju på Fjällrävens kontor i Solna, 2013-12-06.

Bilder

Figur 1. Life cycle assessment (LCA) - Green product design issues.

Ottman, J. 2011. *The new rules of green marketing*.

Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco.

Figur 2. The green marketing strategy matrix.

Ginsberg, JM. Bloom, PN. 2004. *The green marketing strategy mix - Choosing the right green marketing strategy*.

Mit Sloan Management Review, Vol. 46(1), pp. 79-84.

Tabell 1. The green marketing strategy matrix.

Ginsberg, JM. Bloom, PN. 2004. *The green marketing strategy mix - Choosing the right green marketing strategy*.

Mit Sloan Management Review, Vol. 46(1), pp. 79-84.

Bilaga 1

Intervjuformulär:

1. Vad heter du och vad har du för position i företaget?

2. Segmenterar ni marknaden efter era kunders gröna karaktärsdrag?

- Hur ser de ut?
- Hur stora är de?
- Kan ert företag öka intäkterna genom att förbättra er upplevda grönhet för konsumenter? Är grönhet ett säljargument?

3. Vilka segment/kunder riktar ni in er på för era gröna produkter?

- Utvecklar ni produkter som enbart riktar sig mot miljömedvetna konsumenter eller riktar sig produkterna till en större marknad än så?

4. Hur vill ni positionera er på marknaden?

- Vill ni positionera er grönt? Hur?
- Har miljöfrågor varit en viktig faktor sedan företagets start?
- Anser ni att miljömässiga kriterier är lika viktiga som finansiella?

5. Hur arbetar ni grönt/miljömässigt med era produkter?

- Använder ni er av LCA?
- Hur arbetar ni för att minimera miljöpåverkan av era produkter under:
 - Produktutveckling och design?
 - Råmaterial?
 - Tillverkning?
 - Förpackningar?
 - Distribution?
 - Produktanvändning?
 - Bortskaffande?
- Har ni funderat på att sälja användningen av era produkter istället för att sälja själva produkterna?

6. Hur arbetar ni grönt/miljömässigt med priser?

- Ger ni rabatter till kunder för återlämnande av produkter?
- Hur prissätter ni era gröna produkter och varför?
- Har era gröna produkter högre eller lägre pris än konventionella?
- Är era gröna produkter mer kostnadseffektiva än konventionella?

7. Hur arbetar ni grönt/miljömässigt med platser?

- Samarbetar ni med partners i olika kanaler för att utveckla möjligheter för kunder att återlämna produkter för återvinning?
- Samarbetar ni med era leverantörer och distributörer för att få dem att bli mer miljömässigt ansvarstagande eller har ni någon policy som kräver att de antar mer miljövänliga normer?
- Hur tänker ni kring val av produktions- och distributionsplats av era gröna produkter? Väljs de efter ”grönhet”?

8. Hur arbetar ni grönt/miljömässigt med påverkan?

- Vilka kanaler använder ni för er gröna marknadsföring och kommunikation?
- Är era produkter miljömärkta?
- Vilka kunder riktar ni er mot?
- Informerar och utbildar ni konsumenter i miljöfrågor?
- Hur marknadsför ni miljömässiga attribut?
- Kan differentiera er gentemot konkurrenterna med era produkters miljömässiga attribut?
- Hur gör ni för att minimera risken att anklagas för “greenwash”?
 - Har ni ett substantiellt miljöarbete bakom?
 - Är ni transparenta och rapporterar både bra och dåligt?
 - Använder ni uttryck som "miljövänlig"?
 - Är ni miljömärkta av en tredjepartscertifiering?
 - Försöker ni vinna konsumenternas stöd för en ansvarsfull konsumtion?

9. Av vilka anledningar jobbar ni med grön marknadsföring internt?

10. Vilka anledningar anser ni det finns för att tala respektive tala när det gäller att marknadsföra ert miljöarbete externt?