

BRUK KOMPETANSEN DIN NÅR DU TAR SAMFUNNSANSVAR! ^F



VEBJØRN VARLID jobber som konsulent i Geelmuyden Kiese, skandinavias største kommunikasjonsbyrå. Han har også en MSc i Strategisk Markedsføringsledelse fra Handelshøyskolen BI.



KRISTINE MOEN jobber som administrasjonssjef i Advokatfirmaet Berngaard/Sandbek AS og er ansvarlig for strategisk utvikling og markedsføring i selskapet. Hun har også en MSc i Strategisk Markedsføringsledelse fra Handelshøyskolen BI.



LINE LERVIK-OLSEN er professor ved Handelshøyskolen BI, Institutt for markedsføring og tilknyttet Center for Service Innovation ved Norges Handelshøyskole.

SAMMENDRAG

Samfunnsansvar (CSR) har etter hvert blitt sett på som en hygienefaktor (Herzberg, 1959) i norsk næringsliv. Alle gjør det. Noen med en klar strategi, andre uten. Men kan samsvar mellom selskapets kjernekompetanse og valg av CSR-aktivitet bety noe for hvilken tillit man oppnår hos kundene?

Etter finanskrisen har en ny form for samfunnsansvar sett dagens lys. Perspektivet omtales som *skaping av delte verdier* (CSV) og er basert på å øke effektiviteten i CSR-aktivitetene gjennom å forankre dem i selskapets kjernekompetanse (Porter & Kramer, 2006).

I denne undersøkelsen viderefører vi CSV-konseptet og ser på ser hvilke effekter det har på kundenes tillit til selskaper, hvordan kundene opplever selskapets kompetanse, velvilje og integritet. Vi sammenligner effekten av samfunnsansvar på

kundens tillit til selskapet ved lav og høy grad av samsvar mellom samfunnsaktivitet og selskapets kjernekompetanse.

Resultatene viser at høy grad av samsvar mellom samfunnsaktivitet og kompetanse har positiv effekt på kundenes oppfatning av selskapets velvilje og integritet, men ingen effekt på hvordan kundene vurderer selskapets kjernekompetanse. Når samsvaret mellom aktivitet og kjernekompetanse er lavere, er effekten på kundenes vurdering av selskapets kompetanse negativ. Funnene har implikasjoner for ledere når det gjelder hvilke prioriteringer som bør gjøres for å bygge tillit gjennom å ta samfunnsansvar. Riktige aktiviteter er viktig for å øke kundenes tillit til selskapet. Økt tillit blant kundene fører til økt lojalitet og positiv omtale av selskapet, hvilket til slutt påvirker selskapets lønnsomhet.

SAMFUNNSANSVAR

I etterdønningene fra finanskrisen ser en ny form for samfunnsansvar (CSR) dagens lys. For å gjenopprette tilliten til kapitalismen som system og til selskapene har samfunnsansvar fått et skjerpet fokus. Flere bedrifter har CSR på agendaen og er opptatt av å kommunisere til kunder at de tar ansvar for samfunnet. Det finnes flere definisjoner av hva samfunnsansvar er. Carroll (1991) har trolig den mest kjente definisjonen, hvor han deler inn samfunnsansvar i økonomisk, juridisk, etisk og filantropisk ansvar, hvor man bygger opp fra det mest grunnleggende økonomiske ansvaret til det mest fundamentale filantropiske ansvaret. Filantropi er bygget på at selskaper tar ansvar utover det som forventes og kreves av et selskap. CSR-aktiviteter behøver med andre ord ikke å være knyttet til bedriftens kjernekompetanse.

Etter finanskrisen i 2008 introduserte derfor Porter & Kramer (2011) et utvidet perspektiv på samfunnsansvar. Perspektivet innebærer at samfunnsansvar skal skape verdier for både selskaper og samfunnet rundt samtidig. Perspektivet omtales som skaping av delte verdier (CSV) og er basert på å øke effektiviteten i CSR-aktivitetene gjennom å forankre dem i selskapets kjernekompetanse (Porter & Kramer, 2011). Flere forskere har funnet at samsvar mellom selskapet og dets aktiviteter har positiv effekt på kunders evaluering av selskapet og aktivitetene (Becker-Olsen, Cudmore, & Hill, 2006). Dette tyder på at samsvar mellom en CSR-aktivitet og selskapets kjernekompetanse kan ha en større positiv effekt på kunders evaluering av selskapet, i dette tilfellet tillit, sammenlignet med tradisjonelle CSR-aktiviteter.

I denne undersøkelsen ser vi videre på konseptet skaping av delte verdier og hvilken påvirkning dette kan ha på tilliten forbrukerne har til selskaper. Tillit består av tre dimensjoner: evne, velvilje og integritet (Mayer, Davis, & Schoormans, 1995). Mens flere har forsket på effekten av samfunnsansvar på tillit, har ingen som vi er kjent med, undersøkt hvilken effekt skaping av delte verdier kan ha på oppfatningen av de ulike sidene ved tillit, det vil si evne, velvilje og integritet.

Samfunnsansvar har flere positive sider. Ifølge Romani, Grappi og Bagozzi (2013) vil selskaper som investerer mye i samfunnsansvar, oppnå (1) positiv effekt på kunders evaluering av selskapet, (2) at kunder føler seg mer knyttet til selskapet, og (3) at kunder føler takknemlighet til selskapet.

TILLIT: EN VIKTIG FAKTOR FOR SUKSESS

Tillit er en essensiell komponent både i det private og det profesjonelle markedet når man skal bygge relasjoner (Paliszkievicz, 2011). Høy grad av tillit kan forbedre demokratiet, gi økt økonomisk aktivitet og føre til redusert vold i samfunnet (Håkansson, 2015; Paliszkievicz, 2011). Tillit handler om en forventning til en annen persons eller et selskaps handlinger, at det som blir sagt, er riktig, og at løfter blir holdt. Tillit er forankret i trygghet og handler om å gjøre seg selv sårbar overfor motparten. Tillit er derfor essensielt for å kunne bygge et langsiktig forhold både til personer og selskaper. Tidligere forskning viser at 80 prosent av kunder opplever sterkere tillit til selskaper som tar samfunnsansvar (Gupta & Pirsch, 2006). Tillit bygget gjennom de riktige samfunnsansvarlige aktivitetene kan være en kilde til suksess eller fiasko for selskaper, ifølge Castaldo og medarbeidere (2008). Tillit påvirker med andre ord selskapets lønnsomhet.

Når det kommer til tillit, handler *evnen* om de ferdigheter, kompetanser og egenskaper selskapet besitter. Evne viser om et selskap er i stand til å levere sine produkter og tjenester slik de har lovet kundene sine. *Velvilje* innebærer det motsatte av opportunistisk atferd. Selskaper oppfattes å vise velvilje når kunder opplever at selskapet genuint bryr seg om samfunnet og derfor handler ut fra omsorg for andre rundt seg. *Integritet* handler om i hvilken grad en person tror på at et selskap oppfører seg i tråd med sine verdier. Her handler det om å være konsekvent i kommunikasjon og handlinger om man ønsker å bli oppfattet som en aktør med høy integritet (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

SAMFUNNSANSVAR KAN KNYTTE KUNDER NÆRMERE SELSKAPET

Det er flere ulike måter et selskap kan vise ansvar for samfunnet på, for eksempel gjennom sponing av et godt formål, ansvar for miljøet eller ansvar for selskapets ansatte, samarbeidspartnere og leverandører. Noen tar samfunnsansvar for å styrke selskapets rykte eller merkevare, andre gjør det for å tjene penger eller fordi de genuint bryr seg om samfunnet. Flere hotellkjeder i Norge jobber med såkalt bærekraftig samfunnsansvar. Dette gjør de ved å fokusere på miljøet og be gjestene ta vare på håndklær dersom de kan brukes mer enn én dag. Andre selskaper, som Huawei, sponser idrettslag som Vålerenga Fotball. I november 2015

TABELL 1 Hvorfor selskaper tar samfunnsansvar.

BEGREP	BEGRUNNELSE
MORALSK FORPLIKTELSE	Selskapet skal gjøre det som er rett.
BÆREKRAFT	Man skal drive et selskap på en slik måte at de som kommer etter deg, får et best mulig utgangspunkt.
LISENS TIL Å OPERERE	Selskapet søker <i>velvilje</i> hos sine interessenter.
SELSKAPETS RYKTE	Selskapet søker å bygge merkevaren eller øke aksjekursen.

skrev *Aftenposten* om at Riksrevisjonen vil revidere hvordan alle offentlige selskaper tar samfunnsansvar. Årsaken til dette er kritiske avsløringer i flere av de store børsnoterte selskapene. Blant annet ble det avslørt at Norges største bank har hjulpet kunder med å operere i skatteparadiser, noe som bryter med egne retningslinjer for samfunnsansvar. På dette tidspunktet uttalte Norges statsminister at hun var usikker på om hun kunne stole på bankens ledelse, ettersom banken ikke tok samfunnsansvar når det kom til denne hendelsen. Eksempelet gir en god indikasjon på at samfunnsansvar og tillit er tett knyttet til hverandre.

SKAPING AV DELTE VERDIER: EN NY FORM FOR SAMFUNNSANSVAR

Tradisjonelt sett har samfunnsansvarlige aktiviteter blitt gjennomført uavhengig av hva kjernekompetansen til selskapet har vært. Heller har søkelyset vært rettet mot å øke lønnsomheten i selskapet. Porter & Kramer (2006) har fire begrunnelser for hvorfor selskaper tar samfunnsansvar: moralsk forpliktelse, bærekraft, lisens til å operere og selskapets rykte.

Utfordringen med disse fire begrepene er at selskaper med denne typen motivasjon ikke klarer å oppnå langsiktige samfunnsendringer eller konkurransefortrinn. Denne svakheten førte til at Porter & Kramer (2011) utviklet konseptet om skaping av delte verdier.

Porter & Kramer (2011) hevder at selskaper gjennom skaping av delte verdier kan oppnå langsiktige samfunnsendringer og konkurransefortrinn. Dette ved å fokusere på gjensidig avhengighet mellom samfunnet og selskapet. Gjensidig verdiskaping kan oppnås ved at (1) selskaper og samfunnet alltid opptrer på en måte som gagnar begge parter, og (2) selskaper som tar opp sosiale spørsmål, er avhengig av en tilpasning mellom sin kompetanse og det sosiale problemet. Samsvar mellom et selskap og dets aktiviteter kan relateres til produktrelevans, likheter i holdninger, geografiske

likheter, aktiviteter og så videre. Det er gjort flere studier på samsvar mellom selskap og merkevareutvidelse (Aaker & Keller, 1990; Boush & Loken, 1991), selskap og sponsoraktiviteter (Olson & Thjømøe, 2011), mellom opprinnelsesland og produkt/tjeneste (Lee, Lee, & Lee, 2013) og samsvar mellom partnere i merkeallianser (Van der Lanse, Van den Bergh, & Dieleman, 2014).

Som nevnt har flere funnet at samsvar mellom et selskap og valg av aktiviteter har positive konsekvenser (Forehand & Grier, 2003; Meyers-Levy, Louie, & Tybaut, 1994; Sohn, Han, & Lee, 2012). Jo bedre samsvar mellom aktivitet og selskap, jo større er den positive effekten på kunders oppfatning av selskapets rykte, merkevare, tjenester og så videre. På den andre siden kan faktisk lav grad av samsvar føre til en negativ effekt på kunders evaluering av selskapet (Sohn, Han, & Lee, 2012). Det finnes imidlertid ingen studier som vi er kjent med, som har undersøkt effekten på tillit når det finnes samsvar mellom selskapets kompetanse og den samfunnsansvarlige aktiviteten. Selskaper som bruker sin kjernekompetanse som utgangspunkt for aktiviteter, klarer å skape større verdi for både selskapet og samfunnet enn om de ikke bruker kjernekompetansen (Porter & Kramer, 2006). Dette skyldes at selskapet på en mer effektiv måte utnytter sin kompetanse til å skape verdi i samfunnet. På den måten bruker de ikke unødvendig tid og ressurser på å tilegne seg ny kunnskap. Det er flere selskaper som allerede benytter seg av kjernekompetansen sin i dag for å ta ansvar for samfunnet. For eksempel tilbyr Choice Hotels gratis hotellrom til flyktninger, og Telenor holder kurs om nettvett til barn og voksne for å redusere mobbing på internett.

Så hvorfor skal ledere og markedsførere bry seg om skaping av delte verdier? Ettersom samfunnsansvar er på agendaen, er det nyttig for ledere og markedsførere å vite hvilke aktiviteter og kriterier som er viktige for å skape verdi for interessentene, samtidig som de skaper

FIGUR 1 Hvorfor samsvar er viktig.



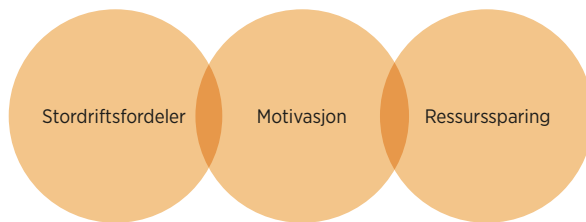
verdi for selskapet. Videre kan valg av riktig aktivitet gi styrket tillit hos forbrukerne. Har forbrukerne tillit til selskapet, kan det bidra til å øke omsetningen.

Ifølge Becker-Olsen, Cudmore og Hill (2006) finnes det tre hovedgrunner til hvorfor samsvar mellom selskapet og selskapets aktiviteter er viktig. For det første: Når kunder opplever høy grad av samsvar, bruker de mer tid på å tenke på initiativet. For det andre påvirker samsvar de tankene kundene danner seg om selskapet og dets aktiviteter. Dersom graden av samsvar er lav, kan dette generere negative eller mindre fordelaktige tanker samt bidra til at kunden utvikler negative holdninger til selskapet og aktivitetene. For det tredje: Samsvar har effekt på evalueringer i nær fremtid, både når det gjelder selskapet, aktiviteter og samfunnsansvar. Med andre ord ser det ut til at samsvar har en positiv effekt på og forhindrer negativ evaluering av både selskapet og aktiviteter. Dersom aktiviteten selskapet skal gjennomføre, skal lykkes, er det en fordel at det er samsvar mellom aktiviteten og selskapet.

SKAPING AV DELTE VERDIER: STORDRIFTSFORDELER, MOTIVASJON OG RESSURSBESPARELSE

Skaping av delte verdier er definert som retningslinjer og driftsrutiner som styrker konkurransevnen til et selskap samtidig som de fremmer økonomien og sosiale forhold i samfunnet de opererer i (Porter & Kramer, 2011, s. 66). For å kunne skape verdier for både selskapet og kundene må selskapet utnytte sin kjernekompetanse og ressurser, ekspertise og innsikt i sitt samfunnsansvar. Utnyttelse av kjernekompetansen oppfattes som samsvar mellom aktiviteter og selskapet. Når et selskap benytter seg av sin kjernekompetanse i samfunnsansvarlige aktiviteter, kan det

FIGUR 2 Hvorfor bruke kjernekompetanse.



bidra til å øke kunders tillit til selskapet (Porter & Kramer, 2011).

Det er tre grunner til at et selskap bør bruke sin kjernekompetanse når det tar ansvar for samfunnet (Webb, 2014):

- 1) Selskapet kan oppnå stordriftsfordeler gjennom å bygge kunnskap og ferdigheter i hele selskapet, både i ordinær drift og samfunnsansvarlige aktiviteter.
- 2) Ansatte blir mer motivert ved at kunnskapen de har, også kan bidra til å skape verdi i samfunnet.
- 3) Å utnytte kjernekompetanse i samfunnsansvarlige aktiviteter er både ressursbesparende og mer effektivt når man kan benytte seg av de ressursene selskapet allerede har tilgjengelig.

Tidligere var det mer vanlig å gjennomføre samfunnsansvarlige aktiviteter uten å tenke nøye gjennom hvilke ressurser som ble brukt, men mer hvilket formål som skulle støttes. Den siste tiden er det stadig flere som tar i bruk sin kjernekompetanse. Enten det er bevisst eller ubevisst er dette med på å skape felles verdier. Telenor har en «Bruk Hue»-kampanje hvor de lærer barn på barneskolen nettvett. Advokatselskaper jobber *pro bono*, altså gratis, for å hjelpe dem som trenger juridisk bistand.

KUNDEDOMENET

I denne undersøkelsen har vi valgt å fokusere på kundedomenet, i tråd med arbeidet til Öberseder, Schlegelmilch og Murphy (2013). Kundedomenet tar kundenes perspektiv og innebærer vekt på kundenes forventninger om rettferdig behandling, rettferdige priser, ærlighet ved merking av produkter, og så videre.

SAMFUNNSANSVAR, SKAPING AV DELTE VERDIER OG TILLIT

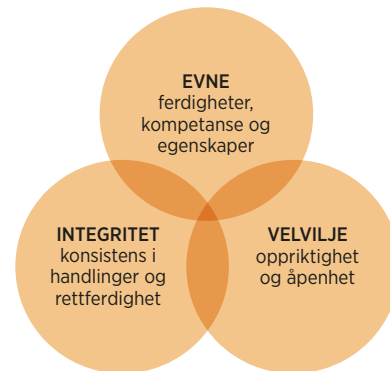
Tilliten forbrukerne har til selskaper, kan defineres som forventningene de har til at selskapet tar samfunnsansvar, holder det de lover, og er ærlige, viser *velvilje* og ikke viser opportunistisk atferd (Tian, Wang, & Yang, 2011). En positiv opplevelse av samfunnsaktiviteter kan være en nøkkelfaktor i å lykkes med å gjenopprette lojalitet etter en uheldig serviceopplevelse (Choi & La, 2013). Lojalitet og tillit er tett knyttet til hverandre, da tillit ofte kan være en vesentlig faktor for at en kunde skal være lojal overfor et selskap og dets produkter og tjenester. Flere undersøkelser er gjort på hvilken effekt samfunnsansvarlige aktiviteter kan ha på kunders tillit til et selskap. Flere forskere har funnet at samfunnsansvar generelt sett har en positiv effekt på kunders evaluering av selskapet, selskapets rykte og dets aktiviteter.

Park, Lee og Kim (2014) gjennomførte en undersøkelse av økonomisk, juridisk, etisk og filantropisk samfunnsansvar og hvilken effekt disse har på kunders oppfatning av selskapets evne, velvilje og integritet. De fant at samfunnsansvarlige aktiviteter generelt sett virker positivt inn på kundenes tillit til selskapet, men at de ulike typene samfunnsansvarlige aktiviteter påvirker tillit forskjellig. Økonomisk samfunnsansvar påvirker kun tilliten kunder har til selskapets kompetanse, filantropiske aktiviteter har størst påvirkning på kunders oppfatning av selskapets velvilje, og juridisk og etisk ansvar har størst effekt på kunders oppfatning av selskapets integritet (Park, Lee, & Kim, 2014). Men hva skjer dersom selskapet benytter seg av sin kjernekompetanse og skaping av felles verdi når de tar samfunnsansvar? Kan hvilken som helst samfunnsaktivitet påvirke alle tre dimensjonene av tillit: evne, velvilje og integritet? Ettersom samsvar mellom samfunnsaktiviteter og selskapet har en positiv effekt på kunders evaluering av selskapet, er det rimelig å tro at bruk av selskapets kjernekompetanse kan gi en positiv effekt på kunders oppfatning av selskapets evne, velvilje og integritet.

EVNE TIL Å LEVERE KVALITET OG TA VARE PÅ SAMFUNNET

Evne handler om hvilke ferdigheter, kompetanser og egenskaper en bedrift innehar (Mayer, Davis, & Shoreman, 1995). Om et selskap er i stand til å levere produkter og tjenester av god kvalitet, er ett eksempel på hvordan kunden vurderer selskapets evne. Både sam-

FIGUR 3 Tre dimensjoner ved tillit.



funnsansvar og selskapets evne har en direkte positiv effekt på kunders tillit til et selskap. Å ta ansvar for samfunnet viser at selskapet er i stand til å gjøre mer enn bare å tenke på daglig drift og aktiviteter knyttet direkte opp mot kjøp og salg. Likevel er det viktig at kunden ikke føler at bedriftens samfunnsansvar går på bekostning av selskapets leveranser, da dette vil svekke kundens oppfatning av selskapets evne. Tar man samsvar med i betraktning når et selskap tar samfunnsansvar, er det mye som tyder på at samsvar vil ha en positiv innvirkning på kunders tillit til selskapets evne. Selskaper som kommuniserer økonomisk stabilitet og trygghet, er med på å bygge tilliten kundene har til deres evne til å levere. Når det er samsvar mellom selskapets samfunnsaktivitet og dets kjernekompetanse, viser selskapet at det er i stand til å effektivt allokere riktige ressurser for å bidra til samfunnet (Porter & Kramer, 2011). Flere undersøkelser viser at samsvar har en positiv effekt på kunders evaluering av selskapet, og at samfunnsansvar har en generell positiv effekt på oppfatningen av selskapets evne. Vi kan derfor stille oss følgende spørsmål:

I hvilken grad påvirkes kundens opplevelse av selskapets evne når det er høy versus lav grad av samsvar mellom kjernekompetanse og samfunnsaktivitet?

VELVILJE: STOLER FORBRUKEREN PÅ AT BEDRIFTEN ØNSKER ANDRE GODT?

Velvilje handler om hvorvidt en forbruker stoler på at en bedrift ønsker å hjelpe andre og gjøre andre godt, og ikke gjøre aktiviteter kun for bedriftens egen vinning. Samfunnsaktiviteter som er bygget på ærlighet og åpenhet,

viser at selskapet oppriktig handler ut fra kundens interesse, og ikke kun for selskapets egen vinning (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Velvilje er en faktor som må være til stede for at kunder i det hele tatt skal få en god følelse av aktivitetene selskapet utfører. Selv om det er gjort lite forskning på den direkte effekten av samfunnsaktiviteter på kunders oppfatning av selskapets velvilje, er det grunn til å tro at forholdet er vesentlig når målet er å bygge tillit til kundene. Undersøkelser viser imidlertid at dersom det er lav grad av samsvar mellom aktiviteten og selskapets kompetanse, kan det ha en negativ effekt på kunders evaluering av selskapet, uansett selskapets motivasjon. Videre er det klart at oppfatningen av motivasjonen bak samfunnsaktiviteten har en betydning for om selskapet blir oppfattet å ha velvilje. Når et selskap bruker sin kjernekompetanse istedenfor å gå utover sin egen drift for å imponere kunder, kan dette vise at de oppriktig bryr seg om sine kunder. Opplevd samsvar er derfor med på å øke verdien både for kunder og selskapet. Dette fører til spørsmålet: *I hvilken grad blir kunders oppfatning av selskapets velvilje påvirket når det er høy versus lav grad av samsvar mellom kjernekompetanse og samfunnsaktivitet?*

INTEGRITET: HVOR VIKTIG ER RETTTFERDIGHET OG OPPRIKTIGHET OVERFOR KUNDEN?

Integritet handler her om at et selskap er konsekvent i sine handlinger og handler rettferdig overfor sine ansatte, kunder og leverandører. Et selskap kan vise integritet ved å ta samfunnsansvar (Maak, 2008). For at det skal fungere, er det viktig at selskapet viser at det ikke gjøres kun for egen vinning, men også for å skape verdi for sine kunder, noe som kan linkes til opplevelsen av rettferdighet. En viktig faktor i næringslivet er at ledere som blir oppfattet å ha stor grad av integritet, ofte har en tendens til å ta ansvar for samfunnet (Brown, 2005). Å ha slike ledere i selskapet kan derfor lede til at selskapet tar ansvar for samfunnet og dermed blir oppfattet å handle med høy grad av integritet. Når vi tar samsvar med i vurderingen av forholdet mellom samfunnsansvar og effekt på integritet, er samsvar med på å vise konsistens i selskapets handlinger, og konsistens i handlinger er en del av det å ha integritet. Videre kan et selskap bli oppfattet som rettferdig i sine handlinger når det bruker overskytende ressurser på å skape verdi for kunden, og ikke på egen vinning. Dette leder oss til spørsmålet: *I hvilken grad blir kunders oppfatning av sel-*

skapets integritet påvirket når det er høy versus lav grad av samsvar mellom kjernekompetanse og samfunnsaktivitet?

EKSPERIMENT: HVORDAN UNDERSØKE BÆREKRAFTIG TILLIT?

For å belyse spørsmålene over gjennomførte vi et eksperiment. Her sammenlignet vi hvilken effekt samfunnsansvar (lav grad av samsvar mellom aktivitet og kompetanse) og skaping av delte verdier (høy grad av samsvar mellom aktivitet og kompetanse) har på de ulike dimensjonene av tillit. Dette ble testet i tre grupper: en gruppe for samfunnsansvar, en for skaping av delte verdier og en kontrollgruppe. Kontrollgruppen ble kun eksponert for en beskrivelse (et scenario) av selskapet, og ikke en aktivitet (se vedlegg 1). Respondentene ble tilfeldig fordelt på de tre gruppene. Dette betyr at én gruppe ble eksponert for kontrollscenarioet, én for scenarioet med lav grad av samsvar mellom aktivitet og kompetanse, og én for scenarioet med høy grad av samsvar mellom aktivitet og kompetanse. Deretter fylte hver respondent ut et spørreskjema bestående av helt like spørsmål. Det eneste som skilte beskrivelsene av selskapene fra hverandre, var navn og kjernekompetanse. Fiktive selskaper ble benyttet for å unngå at eksisterende assosiasjoner skulle påvirke resultatene (Klein & Dawar, 2004).

Populasjonen vi ønsket å undersøke, var den norske befolkningen over 18 år. For å få et tilstrekkelig stort utvalg slik at resultatene kunne generaliseres, ble bekvemmelighetsprinsippene nyttet (Malhotra, 2010). I praksis betydde dette at rekrutteringen ble gjort via nettverk på Facebook. Dette gjør at det er en risiko for å få et skjevt utvalg, og man kan derfor ikke si at utvalget er representativt for populasjonen.

I scenarioene ble telekommunikasjons- og oppdrettsbransjen brukt som kontekst. Disse bransjene ble nyttet siden de er viktige for den nasjonale økonomien gjennom sysselsetting av tusenvis av mennesker. I tillegg forvalter telekommunikasjonsbransjen vital infrastruktur i landet. Oppdrettsbransjen er leverandør av en stor del av maten i Norge. I begge disse bransjene er tillit viktig for samfunnsoppdragene.

Evne, velvilje og integritet ble målt gjennom spørsmålene brukt i arbeidet av Mayer og Davis (1999) og Schlosser, White og Lloyd (2006). Vi valgte å bruke seks spørsmål om evne, fem om velvilje og fire om integritet. Spørsmålene ble målt på en fempunkts Likert-skala (Mayer & Davis, 1999; Schlosser, White, & Lloyd, 2006).

TABELL 2 Resultatene fra de lineære regresjonsanalysene.

LINEÆRE REGRESJONER									
	Evne			Velvilje			Integritet		
	B	t	Sig.	B	t	Sig.	B	t	Sig.
Konstant	2,768	36,513	0,000	3,163	29,735	0,000	3,361	33,156	0,000
Samfunnsansvar	-0,273	-2,481	0,014	-0,091	-0,586	0,559	-0,129	-0,879	0,381
Skaping av delte verdier	0,123	0,896	0,371	0,376	2,551	0,011	0,281	2,024	0,044
R ²	0,054			0,049			0,040		

Kriteriene for skaping av delte verdier (høy grad av samsvar) ble oppnådd når det fiktive oppdrettsselskapet *Oppdrett AS* nyttet sin kjernekompetanse innen behandling av fisk i utføringen av samfunnsaktiviteten *sjømatkurs*. Dette skaper verdi for samfunnet gjennom å gjøre folk bedre i stand til å spise fisk, noe som er anbefalt av helsemyndighetene (Helsenorge, 2016). Det skaper verdi for *Oppdrett AS* gjennom å stimulere til høyere etterspørsel etter deres produkt. Slik skaper denne kombinasjonen delte verdier. I samfunnsansvarsscenarioet blir ikke kriteriene for skaping av delte verdier oppnådd når det fiktive telekommunikasjonselskapet *Telecom AS* utfører samfunnsaktiviteten *sjømatkurs* (lav grad av samsvar). Det blir fremdeles tatt et samfunnsansvar, men det sørger verken for effektiv ressursutnyttelse eller merverdi for *Telecom AS*.

En pretest ble utført for å sørge for høyt samsvar mellom selskap og samfunnsansvar i skaping av scenarioet med delte verdier – og tilsvarende lavt samsvar i scenarioet med samfunnsansvar. Samsvaret mellom tre selskaper og tre aktiviteter ble kontrollert blant 40 respondenter. For å teste samsvaret ble de tre samsvarsspørsmålene fra Speed og Thompson (2000) tilpasset og målt på en syvpunkts Likert-skala. Resultatet av pretesten var at det var høyt samsvar mellom *Oppdrett AS* og *sjømatkurs* (gjennomsnitt = 5,34, $t = 27,510$, $p = 0,000$) og lavt samsvar mellom *Telecom AS* og *sjømatkurs* (gjennomsnitt = 1,70, $t = 15,785$, $p = 0,000$). Det var også signifikante forskjeller mellom selskapene på andre samfunnsaktiviteter, men det var for *sjømatkurs* at de største forskjellene var til stede.

RESULTATER

Utvalget til eksperimentet besto av 220 respondenter som var innenfor den definerte målgruppen. Den sta-

tistiske metoden brukt i studien var lineær regresjon. For lineær regresjon trenger man fem ganger så mange observasjoner som parameter (Janssen mfl., 2008). Med fem parameter (evne, velvilje, integritet, samfunnsansvar og skaping av delte verdier) er minimumet 25 unike respondenter. 220 respondenter overgår altså kravene til størrelse på utvalget med god margin. Utvalget viser en viss spredning. Av respondentene var 53,2 prosent menn og 46,8 prosent kvinner med en gjennomsnittsalder på 36,4 år. 16 av Norges 19 fylker var representert i utvalget. 38 prosent av respondentene var fra Vestlandet (Rogaland, Hordaland, og Sogn og Fjordane) mens 47 prosent var fra det sentrale Østlandet (Oslo og Akershus).

For å fastslå hvilken effekt, hvis noen i det hele, samfunnsansvar og skaping av delte verdier har på tillit, ble det utført lineære regresjonsanalyser i statistikkprogrammet SPSS. Verdiene i regresjonene viste at 5,4 prosent av variasjonen i evne-tillit kan forklares av samfunnsansvar og skaping av delte verdier, 4,9 prosent for velvilje og 4 prosent for integritet. Dette indikerer at samfunnsansvar og skaping av delte verdier forklarer en liten del av tilliten et selskap får. Det er derfor sannsynlig at andre faktorer som ikke er belyst i denne studien, har en større effekt på tillit. Men vi vet at en lavt forklart varians er vanlig når man undersøker menneskelig atferd (Minitab, 2013). Vi mener derfor at vi fortsatt kan trekke meningsfulle konklusjoner fra disse resultatene.

EVNE-TILLIT: NEGATIV EFFEKT AV SAMFUNNSANSVAR

Når vi sammenlignet samfunnsansvar og skaping av delte verdier, fant vi at samfunnsansvar har en signifikant ($p = 0,014$) negativ ($B = -0,273$) effekt på evne. Vi fant også at skaping av delte verdier har en positiv ($B = 0,123$), men ikke statistisk signifikant ($p = 0,371$), effekt på evne-tillit når det blir sammenlignet med sam-

funnansvar. Disse resultatene viser at respondentenes tillit til selskapets evne ikke blir signifikant påvirket av skaping av delte verdier, altså et høyt samsvar mellom selskap og samfunnsaktivitet. De indikerer også at samfunnsansvar med lavt samsvar mellom selskap og samfunnsaktivitet, har en negativ effekt på selskapets evne-tillit.

VELVILJE-TILLIT: POSITIV EFFEKT AV SKAPING AV DELTE VERDIER

Samfunnsansvar har en negativ ($B = -0,091$), men ikke-signifikant ($p = 0,559$), effekt på velvilje-tillit. Skaping av delte verdier har en signifikant ($p = 0,011$) og positiv ($B = 0,376$) effekt på velvilje-tillit. Respondentenes oppfatning av selskapets velvilje blir altså ikke signifikant påvirket av at et selskap utfører en samfunnsaktivitet med lavt samsvar med sin kjernekompetanse. Om det derimot er høyt samsvar mellom samfunnsaktiviteten og selskapet gjennom skaping av delte verdier, oppnår selskapet en positiv effekt på hvordan respondentene oppfatter deres velvilje.

INTEGRITET-TILLIT: POSITIV EFFEKT AV SKAPING AV DELTE VERDIER

Samfunnsansvar har en negativ ($B = -0,129$), men ikke signifikant ($p = 0,381$), effekt på integritet-tillit. Skaping av delte verdier har en signifikant ($p = 0,044$) og positiv ($B = 0,281$) effekt på integritet-tillit. Respondentenes oppfatning av selskapets integritet blir altså ikke signifikant påvirket av at et selskap utfører en samfunnsaktivitet med lavt samsvar med sin kjernekompetanse. Om det derimot er høyt samsvar mellom samfunnsaktiviteten og selskapet gjennom skaping av delte verdier, oppnår selskapet en positiv effekt på hvordan respondentene oppfatter dets integritet. Når vi sammenligner B-verdiene til velvilje ($B = 0,376$) og integritet ($B = 0,281$), ser vi at skaping av delte verdier har størst effekt på velvilje, men effektene er positive og signifikante på begge.

DISKUSJON: NØKKELEN TIL BÆREKRAFTIG TILLIT

Vi finner ikke støtte for at skaping av delte verdier har en større positiv effekt på evne-tillit enn tradisjonelt samfunnsansvar hvor man ikke legger vekt på samsvar mellom aktivitet og selskapets kompetanse. Dette indikerer at ledelsen i selskaper som ikke tar samfunnsansvar, ikke bør bruke skaping av delte verdier for å øke tilliten

til selskapets evne. Men det betyr ikke at skaping av delte verdier ikke har noe å si for å utvikle bærekraftige tillitsbånd til kunder. Vi fant en negativ effekt av samfunnsansvar på evne-tillit. Dette betyr at ledelsen i selskaper som tar samfunnsansvar, bør nytte prinsippene om skaping av delte verdier for å unngå en negativ effekt på selskapets evne-tillit. Gjennom å skape delte verdier kan selskaper som tar samfunnsansvar, sikre en bærekraftig forvaltning av sin evne-tillit gjennom å unngå negative effekter.

Vi fant støtte for at det å skape delte verdier har en positiv effekt på velvilje- og integritet-tillit. Skaping av delte verdier har også en større positiv effekt på velvilje og integritet-tillit enn tradisjonelt samfunnsansvar. Vi fant ingen signifikante effekter av samfunnsansvar med lavt samsvar mellom selskap og aktivitet på velvilje- og integritet-tillit. Samfunnsansvar som ikke gir noe tilbake til selskapene, kan neppe kalles bærekraftig. Selskaper som følger prinsippene for skaping av delte verdier når de tar samfunnsansvar, vil få tilbake i form av økt velvilje- og integritet-tillit. Et samfunnsansvar som skaper verdier for både samfunnet som helhet og selskapet som tar ansvaret, kan kalles bærekraftig. Dette viser at ledelsen i selskaper som ønsker å øke tilliten til sin velvilje og integritet, bør iverksette samfunnsaktiviteter med høyt samsvar med selskapet etter prinsippene for skaping av delte verdier.

En svakhet i studien er den lave forklarte variansen (R^2). Dette tyder på at det er andre faktorer som har større effekt på tillit enn samfunnsansvar og skaping av delte verdier. Det kan være interessant for videre forskning å se på hvilke faktorer dette kan være. En potensiell feilkilde i studien er bruken av scenarioer. Scenarioer er fiktive situasjoner, de kan derfor ha påvirket resultatene i en annen retning enn hva som ville vært tilfellet i faktiske situasjoner. En annen feilkilde som kan ha en lignende effekt, er bruken av fiktive selskapsnavn. Dette ble brukt for å unngå at respondentenes holdninger til eksisterende selskaper skulle påvirke svarene, men kan like fullt være en feilkilde. Likevel viser resultatene en tydelig retning. Videre forskning kan fokusere på å teste om man oppnår lignende resultater for effekten av samfunnsansvar og skaping av delte verdier i realistiske settinger.

Denne artikkelen støtter argumentasjonen til Porter & Kramer (2006; 2011) om at selskaper som utøver samfunnsansvar på en mest mulig effektiv måte, vil få igjen for dette. Artikkelen støtter også funnene til Becker-Olsen, Cudmore og Hill (2006) og Forehand og Grier (2003)

om at større samsvar i en kontekst reduserer publikums negative tanker om og holdninger til et selskap.

Denne studien gir støtte til to anbefalinger for næringslivet. Når målet er å bygge tillit blant kunder:

1) er samfunnsansvar med lav grad av samsvar mellom aktivitet og selskap ineffektivt og til dels negativt, 2) kan samfunnsansvar med høy grad av samsvar (skaping av delte verdier) derimot være en nøkkel til suksess. **M**

VEDLEGG

VEDLEGG 1: SCENARIO

SCENARIO MED SAMFUNNSANSVAR	SCENARIO MED SKAPING AV DELTE VERDIER	KONTROLLSCENARIO
<p>Telecom AS er eit norsk telekommunikasjons-selskap. Dei er den største norske aktøren innan tilbyding av internettabonnement og har ein solid økonomi. Telecom AS har utarbeida verdiane <i>Kvalitet, Vere inspirerende og Gje kunden kunnskap</i> for å rettleie sine tilsette i kvardagen.</p> <p>Utover drifta si tar Telecom AS ansvar for lokalsamfunnet gjennom å arrangere kurs i tilbereding av sjømat for å auke kunnskapen om sjømat, gi betre folkehelse og skape gode smaksopplevingar. Kursa er gratis og opne for alle interesserte.</p>	<p>Oppdrett AS er eit norsk oppdrettsselskap. Dei er den største norske aktøren innan oppdrett av laks og har ein solid økonomi. Oppdrett AS har utarbeida verdiane <i>Kvalitet, Vere inspirerende og Gje kunden kunnskap</i> for å rettleie sine tilsette i kvardagen.</p> <p>Utover drifta si tar Oppdrett AS ansvar for lokalsamfunnet gjennom å arrangere kurs i tilbereding av sjømat for å auke kunnskapen om sjømat, gi betre folkehelse og skape gode smaksopplevingar. Kursa er gratis og opne for alle interesserte.</p>	<p>Telecom AS er eit norsk telekommunikasjons-selskap. Dei er den største norske aktøren innan tilbyding av internettabonnement og har ein solid økonomi. Telecom AS har utarbeida verdiane <i>Kvalitet, Vere inspirerende og Gje kunden kunnskap</i> for å rettleie sine tilsette i kvardagen.</p>

VEDLEGG 2: SPØRSMÅL TIL GRUPPEN SKAPING AV DELTE VERDIER

SPØRSMÅL FOR Å MÅLE EVNE-TILLIT:

A

Tenk tilbake på Oppdrett AS:
Kva er di meining om dei fylgjande påstandane?
Vær venleg og uttrykk di meining på ein skala frå 1 til 5,
kor 1 = heilt ueinig og 5 = heilt einig.

Oppdrett AS verkar å vere godt i stand til å levere oppdrettslaks.

1 2 3 4 5

B

Oppdrett AS ser ut til å ha godt med kunnskap om kva som trengst for å produsera oppdrettslaks.

1 2 3 4 5

Oppdrett AS verkar å ha suksess innan dei tinga dei forsøker å utføre.

1 2 3 4 5

Eg kjenner meg svært trygg på oppdrettsferdigheitene til Oppdrett AS.

1 2 3 4 5

C

Det verkar som at Oppdrett AS har kunnskap som kan betre deira levering av oppdrettslaks.

1 2 3 4 5

Oppdrett AS ser ut til å vere velkvalifiserte innan oppdrett av laks.

1 2 3 4 5

SPØRSMÅL FOR Å MÅLE VELVILJE-TILLIT:

D

Tenk tilbake på Oppdrett AS.
Kva er di meining om dei fylgjande påstandane?
Vær venleg og uttrykk di meining på ein skala frå 1 til 5,
kor 1 = heilt ueinig og 5 = heilt einig.

Det verkar som at Oppdrett AS er opptatt av at eg skal ha det godt.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mine ynskjer verkar å vere viktige for Oppdrett AS.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F

Det verkar som at Oppdrett AS vil strekke seg langt for å hjelpe meg.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

SPØRSMÅL FOR Å MÅLE INTEGRITET-TILLIT:

G

Tenk tilbake på Oppdrett AS:
Kva er di meining om dei fylgjande påstandane?
Vær venleg og uttrykk di meining på ein skala frå 1 til 5,
kor 1 = heilt ueinig og 5 = heilt einig.

Oppdrett AS ser ut til å ha ein sterk rettferdssans.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Oppdrett AS ser ut til å prøve hardt på å opptre rettferdig.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

E

Det verkar ikkje som at Oppdrett AS med vitande og vilje ville gjort noko for å skade meg.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Det verkar som at Oppdrett AS passar på kva eg treng.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

H

Oppdrett AS opptre ikkje likt frå situasjon til situasjon.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Eg likar verdiane til Oppdrett AS.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

VEDLEGG 3: SPØRSMÅL TIL SAMFUNNSANSVAR- OG KONTROLLGRUPPEN

SPØRSMÅL FOR Å MÅLE EVNE-TILLIT:

I

Tenk tilbake på Telecom AS.
Kva er di meining om dei fylgjande påstandane?
Ver venleg og uttrykk di meining på ein skala frå 1 til 5,
kor 1 = heilt ueinig og 5 = heilt einig.

Telecom AS verkar å vere godt i stand til å levere telekommunikasjonstenester.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Telecom AS verkar å ha suksess innan dei tinga dei forsøker å utføre.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

J

Telecom AS ser ut til å ha godt med kunnskap om kva som trengst for å levere telekommunikasjonstenester.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Eg kjenner meg svært trygg på telekommunikasjonsferdighetene til Telecom AS.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

SPØRSMÅL FOR Å MÅLE VELVILJE-TILLIT:

K

Tenk tilbake på Telecom AS.
Kva er di meining om dei fylgjande påstandane?
Ver venleg og uttrykk di meining på ein skala frå 1 til 5,
kor 1 = heilt ueinig og 5 = heilt einig.

Det verkar som at Telecom AS er opptatt av at eg skal ha det godt.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mine ynskjer verkar for å vere viktige for Telecom AS.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

L

Det verkar ikkje som at Telecom AS med vitande og vilje ville gjort noko for å skade meg.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Det verkar som at Telecom AS passar på kva eg treng.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

M

Det verkar som at Telecom AS vil strekke seg langt for å hjelpe meg.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

SPØRSMÅL FOR Å MÅLE INTEGRITET-TILLIT:

N

Tenk tilbake på Telecom AS.
Kva er di meining om dei fylgjande påstandane?
Ver venleg og uttrykk di meining på ein skala frå 1 til 5,
kor 1 = heilt ueinig og 5 = heilt einig.

Telecom AS ser ut til å ha ein sterk rettferdssans.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Telecom AS ser ut til å prøve hardt på å opptre rettferdig.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

O

Telecom AS opptre ikkje likt frå situasjon til situasjon.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Eg likar verdiane til Telecom AS.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

REFERANSER

- Aaker, D. A. and K. L. Keller. 1990. «Consumer Evaluations of Brand Extensions.» *Journal of Marketing* 54(1), 27-41.
- Becker-Olsen, K.L., Cudmore, A.B., & Hill, R.P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46–53.
- Becker-Olsen, K., & Simmons, C.J. (2002). When Do Social Sponsorships Enhance or Dilute Equity? Fit, Message Source, and the Persistence of Effects. I.S.M. Broniarczyk & K. Nakamoto (red.), *Advances in Consumer Research*, 29, 287–288. Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Boush, D., & Loken, B. (1991). A Process Tracing Study of Brand Extension Evaluation. *Journal of Marketing Research*, 28(1), 16–28.
- Brown, M.T. (2005). *Corporate Integrity. Rethinking organizational Ethics and Leadership*. New York: Cambridge University Press.
- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Castaldo S., Perrini F., Misani N., og Antonio T. (2008). The Missing Link Between Corporate Social Responsibility and Consumer Trust: The Case of Fair Trade Products. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 1-15.
- Choi, B., & La, S. (2013). The impact of corporate social responsibility (CSR) and customer trust on the restoration of loyalty after service failure and recovery. *Journal of Services Marketing*, 27 (3), 223-233.
- Forehand, M.R., & Grier, S. (2003). When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism. *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 349–356.
- Gupta, S., & Pirsch, J. (2006). The Company-Cause-Customer Fit Decision in Cause-Related Marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 23(6), 314–326.
- Helsenorge (2016). *Kostråd: Spis fisk oftere*. Hentet 25. juli 2016 fra <https://helsenorge.no/kosthold-og-ernaring/kostrad/spis-fisk-oftere>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Håkansson, P. (2015). Social media and trust – a systematic review. *Journal of Business and Economics*, 6(3), 517–524.
- Janssens, W., K. Wijnen, P. D. Pelsmacker and P. V. Kenhove. 2008. *Marketing Research with SPSS*. Edinburgh: Pearson Education.
- Lee, J.K., Lee, B.-K., & Lee, W.-N. (2011). Country-of-origin fit's effect on consumer product evaluation in cross-border strategic brand alliance. *Journal of Business Research*, 66(3), 354–363.
- Maak, T. (2008). Undivided Corporate Responsibility: Towards a Theory of Corporate Integrity. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 353–368.
- Malhotra, N. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation* (6. utg.). New Jersey: Pearson Education.
- Mayer, R.C., & Davis, J.H. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Meyers-Levy, J., Louie, T., & Curren, M.T. (1994). How does the congruity of brand names affect evaluations of brand name extensions? *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 46–53.
- Klein, J., & Dawar, N. (2004). Corporate Social Responsibility and Consumers' Attributions and Brand Evaluations in a Product-Harm Crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 203–217.
- Minitab (2013). *Regression Analysis: How Do I Interpret R-squared and Assess the Goodness-of-Fit?* Hentet 2. juli 2016 fra <http://blog.minitab.com/blog/adventures-in-statistics/regression-analysis-how-do-i-interpret-r-squared-and-assess-the-goodness-of-fit>
- Olson, E., & Thjømmøe, H.M. (2011). Explaining and articulating the fit construct in sponsorship. *Journal of Advertising*, 40(1), 57–70.
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B.B., & Murphy, P.E. (2013). CSR practices and consumer perceptions. *Journal of Business Research*, 66(10), 1839–1851.
- Paliszkiewicz, J.O. (2011). Trust management: Literature review. *Management*, 6(4), 315–331.
- Park, J., Lee, H., & Kim, C. (2014). Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives. *Journal of Business Research*, 67(3), 295–302.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89 (1/2), 62-77.
- Romani, S., Grappi, S., & Bagozzi, R. P. (2013). Explaining consumer reactions to corporate social responsibility: The role of gratitude and altruistic values. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 193-206.
- Schlosser, A. E., T. B. White and S. M. Lloyd. 2006. «Converting Web Site Visitors into Buyers: How Web Site Investment Increases Consumer Trusting Beliefs and Online Purchase Intentions.» *Journal of Marketing* 70(2), 133-148.
- Sohn, Y.S., Han, J.K., & Lee, S.H. (2012). Communication strategies for enhancing perceived fit in the CSR sponsorship context. *International Journal of Advertising*, 31(1), 133–146.
- Speed, R., & Thompson, P. (2000). Determinants of sports sponsorship response. *Journal of Academy Marketing Science*, 28(2), 226–238.
- Tian, Z., Wang, R., & Yang, W. (2011). Consumer Responses to Corporate Social Responsibility (CSR) in China. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 197–212.
- Van der Lans, R., Van den Bergh, B., & Dieleman, E. (2014). Partner Selection in Brand Alliances: An Empirical Investigation of the Drivers of Brand Fit. *Marketing Science*, 33(4), 551–566.
- Webb, M.A. (2014). When and How to Pursue Corporate Social Responsibility with Core Competencies. *Business and Society Review*, 119(3), 417–434.