

Examensarbete magisteruppsats
November 2009

Corporate Social Responsibility ur ett konkurrensperspektiv

[Kan CSR förstärka ett företagsrykte?]



LUND UNIVERSITY
School of Economics and Management

Författare:
Daniel Bruzaeus
Sami Yazı

Handledare:
Lars Carlman

Abstract

Title:	Corporate Social Responsibility from a competitive point of view – [Can CSR enhance a corporate reputation?]
Seminar date:	2009-11-19
Course:	FEKP01, Degree Project Master Level, in business administration, marketing 15 (ECTS)
Authors:	Daniel Bruzaeus & Sami Yazı
Advisor:	Lars Carlman
Key Words:	Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Reputation, Competitive Advantage and Sustainability.
Purpose:	By closely viewing companies' CSR activities / programs and their commitment with a focus on business reputation, we hope to understand how the companies can either benefit or be disadvantaged. This requires further and deeper investigation into the competitive advantages that can be extracted through a superior business reputation and also how this can be achieved. Therefore, the overall objective of this work is to increase understanding of how business reputation works in interaction with CSR and how this might support a business in different ways.
Methodology:	The starting point is a qualitative study which is deductive. A composition of the material is found to illustrate the theoretical conditions and of its correlation with the empirical study consisting of company and expert interviews.
Conclusions:	To be true in the marketplace and actually implement CSR measures throughout the company management. This way the business reputation can have a positive effect. On the other hand, it is considered very important to use such behavior truly and in a sustainable way.

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Corporate Social Responsibility ur ett konkurrensperspektiv – [kan CSR förstärka ett företagsrykte?]
Seminariedatum:	2009-11-09
Ämne/kurs:	FEKP01 Magisteruppsats, marknadsföring 15 hp
Författare:	Daniel Bruzaeus & Sami Yazı
Handledare:	Lars Carlman
Nyckelord:	Corporate Social Responsibility (CSR), Företagsrykte, Konkurrens fördelar, Hållbarhet.
Syfte:	Genom att mer ingående studera företags CSR- åtgärder /program/engagemang med fokus mot företagsryktet, syftar till att förstå vad företaget gynnas eller missgynnas med. Till detta krävs vidare och djupare undersökning kring de konkurrens fördelar som finns att utvinna genom ett gott företagsrykte samt hur detta uppnås. Därför är den övergripande målsättningen med detta arbete är att öka förståelsen för hur företagsryktet agerar i samspel med CSR och hur detta kan tänkas främja ett företag
Metod:	Har som utgångspunkt i den kvalitativa bemärkelsen, deduktion. Sammansättning av materialet skall belysa de teoretiska förhållandena i dess jämförelse med empiriskt sådan bestående av företagsintervjuer och expertintervjuer.
Slutsats:	Att agera genuint mot marknaden och verkligen implementera CSR-åtgärderna i hela företagsledningen och företaget kan medföra till positiva effekter för företagsryktet. Däremot anses det mycket viktigt att använda ett sådant uppträdande på ett sanningsenligt och hållbart sätt.

Förord

Författarna vill uttrycka sin tacksamhet för den erhållna vägledning av alla inblandade parter i framtagningen av uppsatsen. Utan denna hade framställningen inte varit möjlig. Tack!

Akademisk Rådgivare

Lars Carlman

För mentorskap genom uppsatsen

Ekonomihögskolan Lund

Författarna vill även uttrycka sin tacksamhet till företagen och experterna som valt att medverka och därmed även bistå med intressant och viktig information.

Företagsrepresentanter

Martin Von Arronet AB Svenska Shell

Maria Kraft Folksam

Christian Grönvall Elanders AB

Expertintervjuer

Prof. *Evert Gummesson*

Prof. *Mark K. Kramer*

Ass. Prof. *Peter Zettinig*

Lund 2009-10-13

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemdiskussion.....	10
1.2.1 Problemframställning	12
1.2.2 Syfte.....	12
1.3 Avgränsningar	12
2. Teoretisk Förståelse.....	14
2.1 Teoretisk referensram	14
2.2 Corporate Social Responsibility	14
2.2.1 Carrolls CSR Pyramid.....	16
2.2.2 Kang & Woods CSR modell	18
2.3 Konkurrensfördelar	21
2.4 Rykte	23
2.5 Hållbarhet.....	26
2.6 Uppfattningar gällande CSR	28
2.7 Emotionella faktorer	30
2.8 Negativa resultat av CSR engagemang.....	31
2.10 Kritiskt förhållningssätt mot den teoretiska referensramen	32
3. Metod.....	33
3.1 Varför Deduktion? Är denna mest användbar för studien?.....	33
3.2 Insamlingens trovärdighet samt återkoppling för tillvägagångssättet.....	33
3.3 Insamling av primärdata.....	34
3.4 Insamling av sekundärdata	34
3.5 Urvalsmetodik.....	35
3.6 Intervjumetodikens uppdelning	36
3.6.1 intervjuer	36
3.6.2 Intervjufrågornas utformning.....	37
3.6.3 Intervjuernas genomförande	38
3.7 Val av företag och expertintervjuer	39
3.7.1 Företag & representant Folksam	40
3.7.2 Företag & representant Elanders AB.....	40
3.7.3 Företag & representant AB Svenska Shell	41
3.7.4 Expertintervju Evert Gummesson.....	42

3.7.5	Expertintervju Peter Zettinig	42
3.7.6	Expertintervju Mark R. Kramer	43
3.8	Kritik mot det metodologiska valet och tillvägagångssättet	43
4.	Empiri	44
4.1	Folksam	44
4.2	Elanders.....	48
4.4	AB Svenska Shell.....	52
4.4	Expertintervju Evert Gummesson.....	56
4.5	Expertintervju Peter Zettinig.....	59
4.6	Expertintervju Mark R. Kramer	62
5	Analys	65
5.1	Eftersträvas egentligen CSR och i så fall av vem/vilka?	65
5.2	Hur kan CSR tänkas vara en bidragande faktor till företagsryktet?.....	66
5.3	Konkurrensfördelar eller ej?	73
5.3.1	Dolda eller icke direkt synbara konkurrensfördelar	76
5.4	Samspelet mellan hållbarhet och CSR.....	77
5.5	Utövande av CSR:s olika delområden.....	78
6.	Slutsats	80
	Källförteckning.....	82
	Elektroniska Källor	86
	Muntliga Källor.....	86
	Bilaga 1	87
	Bilaga 2	89

1. Inledning

Kapitlet inleder med en kort introduktion och bakgrund för att sedan övergå till en problemdiskussion, där slutligen en formulering kring problemet utformats. Sammantaget skall denna första del ge läsaren en god underbyggnad och stimulera till vidare läsning. Tilläggas kan, att uppsatsens innehåll riktas emot B2C och inte B2B.

Härvid denna inledning vill vi som uppsatsförfattare gällande marknadsföring först påminna läsaren att det som för några år sedan innefattade marknadsföring och dess tillvägagångssätt, har utvecklats och förgrenat sig till olika specialiteter. Det som för några år sedan ansågs som den mest effektiva marknadsföringen kanske idag inte alls intar sin rätta form.

Vidare ser vi hur omgivningen radikalt förändras och utvecklas åt olika håll och nischer. Vi ser även hur tv, radio och tidningar förlorar sitt grepp och sin trovärdighet att nå ut till kunder. Kända författare som Gummesson 2002:2008, Porter & Kramer 2007, Fombrun 1996, Osarenkhoe 2009 eller Caroll 1991:1996 påstår att vi befinner oss i ett paradigmskifte som tvingar företag att agera annorlunda.

Till och med skulle det kunna påstås, att vissa kunder gärna skulle betala för att slippa all reklam och allt "brus" som de befinner sig i. För att bara ta ett exempel av många, där du som kund på bara någon sekund störtexponeras för över femtiotalet varumärken är när du öppnar kylskåpet! Allt detta och mer gör att dagens företag måste tänka om för att inte tappa sin trovärdighet och slagkraftighet.

Ett mönster som uppmärksammas tidsenligt är att företag allt mer och mer ser till att främja sina relationer externt och då riktat, främst mot kunderna. Detta tillvägagångssätt kan även benämnas för "*socialt ansvarstagande*". Mer avancerat framhållet kan det även konstateras, att om vi urskiljer detta ifrån en annan synvinkel än företagens är det sociala ansvaret något gemensamt för oss alla då vi människor *är* företagen och utan oss alla finns det inga företag.

Till inledningen av ovanstående påstående betraktar vi att företag engagerar sig allt mer i välgörenhet som knyter an till olika av deras produkter eller tjänster. Några exempel kan till exempel vara IKEA:s välgörenhetsprogram i samarbete med Rädda Barnen (www.IKEA.se), andra kan vara grön marknadsföring där företag som McDonald's (www.McDonalds.se), arbetar mycket med miljövänliga och förbättrade papper, antivåld, barnfonden, antimobbing med mera.

Vidare förmågas det att se hur företag tänker i andra banor eller helt enkelt anpassar sig till marknadsläget för att på så sätt kunna bekräfta sin trovärdighet. Mer ingående blir detta förhållnings eller synsätt synonymt med konkurrensfördelar för företag som imagestärkande, varumärkesstärkande och känslöväckande attityder (Keller 2008).

För att nämna ett annat exempel kopplat till ämnet har det så kallat dagsaktuella Earth Hour konceptet medfört och öppnat upp för företag att anpassa sig till framtidens tänk och utveckling. Redan 2007 släckte 2,2 miljoner företag och hem ner sitt ljus i en timme och målet för 2009 är att 1 miljard företag och hem släcker ner (www.earthhour.org). Vi ser alltså att tiderna förändras och gör företagen adaptiva eller rent ut sagt tvingade till alternativa metoder.

Sammantaget här inledningsvis, finns det många starka argument för företagen och dess medarbetare att se situationen ifrån ett annat perspektiv, där annat än den traditionella marknadsföringen (TM) förespråkas. Ett ämne som det spekulerats en hel del kring och något som knyter an till ovanstående argument för företagsutveckling är "*Corporate Social Responsibility*".

1.1 Bakgrund

För att kunna lägga en bra grund i uppsatsens innehåll och syfte anser vi att en kort bakgrundsbeskrivning erfordras. Till att börja med, framställdes det kortfattat i inledningen att konkurrensen hela tiden hårdnar mellan företagen och att allt fler företag försöker finna nya tillvägagångssätt att attrahera kunder mer effektivt.

Senaste åren har det undersökts en hel del kring CSR och vad detta egentligen betyder, medför och stimulerar företag med. Matten & Moon (2008) menar att det är ett begrepp som egentligen inte går att definiera eftersom synsättet och användargraden skiljer sig åt emellan länder. Alltså bör CSR mer sammantaget uttrycka sig som ett "*paraply*" vilket skyddar eller minimerar företag ifrån negativ publicitet. Andra författare nämner att CSR speciellt för företag med dåligt rykte (tobaksföretag, oljebolag) är en metod att förbättra företagets image med (Yoon *et al.*, 2006).

Till detta har modeller producerats och formats utefter ämnets utveckling som i sin tur gett upphov till olika begrepp såsom CSP (corporate social performance), CC (corporate citizenship), CSR2 (corporate social responsiveness), CSR3 (corporate social rectitude/ethics), CSR4 (corporate social relationships) och CSR5 (corporate social religion) m.fl. (Meehan *et al.*, (2006). Dock gällande CSR, framhåller Angelidis och Ibrahim (1993) att en definition kan vara; *ett företags sociala aktiviteter vilkas syfte är att tillfredsställa de sociala behoven*. Andra forskare, Brönn och Vrioni (2001) menar att, CSR till och med redan ifrån senare 1800- talet brukats, men att forskning kring

ämnet inte startat förrän runt 1960- talet, främst då i USA. Carroll (1979) påpekar att affärsmän på 1930 talet fick utbildning i hur en nya *era* av ansvarstagande kunde tänkas se ut.

Vidare har det gjorts en stor mängd med undersökningar som visar olika ståndpunkter att arbeta med inom CSR som på något sätt skall främja företag mer positivt, vilket slutligen eventuellt leder till någon form av ekonomisk favör. Dock ser vi det fortfarande lite diffust just angående CSR och vad detta egentligen innefattar och egentligen gynnar företagen med. Exempelvis beskriver Siltaoja (2006) i en undersökning kring faktorer och dess samband mellan CSR att företagsryktet stärks genom olika åtgärder. En sådan aktivitet eller åtgärd kan vara att bygga så kallad "*trust*", då genom ett företags möjligheter att förbättra sina förhållanden kring tre viktiga faktorer som *ekonomiskt ansvarstagande*, *socialt ansvarstagande* och *miljövänligt ansvarstagande*.

I ett annat exempel påvisar Strand (2008) att bygga "*trust*" till sina kunder medför konkurrensfördelar. Här beskrivs att företag som IKEA, Nokia, Novo Nordisk samt StatoilHydro tillsammans skapat ett "*cooperative advantage*". Att gemensamt skapa ansvarfulla leveranskedjor som innefattar ekonomiskt, socialt och miljövänligt ansvar har till följd att skapa "*trust*" vilket leder till bättre rykte för företagen.

Fortsättningsvis nämner Flatt och Kowalczyk (2008) att den så kallad tillgången av färdigheter och möjligheter det vill säga "*tangible, resource based view*" (RBV) möjliggör för företag att långsiktigt skapa hållbara konkurrensfördelar. Däremot när det gäller så kallade icke påtagliga "*intangible*" tillgångar såsom *företagsrykte*, *kultur*, och *kunskap* tillkännager dessa även konkurrensfördelar men är dock svåra att mäta och konkretisera.

Till denna bakgrund kan slutligen tilläggas det Vilanova *et al.*, (2008) uttrycker som konkurrensfördelar med CSR. De säger att: "...*Current management practices, particularly in the field of CSR, are based on outputs rather than processes, which creates difficulties for understanding and managing the relationship between CSR and competitiveness...s*" (Vilanova et al., s. 65)

"...*reputation is a key driver in framing and embedding CSR in corporate strategy, so that the debate should not be about reputation or competitiveness, but rather on how to best use reputation as a driver to embed CSR in core business processes that have a direct impact on competitiveness...* " (Vilanova et al., s. 65)

Sammantaget av alla definitioner av vad CSR medför gjordes det en undersökning av Marquez och Fombrun (2005) som påvisar att CSR oftast möjliggör för företagen att skapa bättre rykte genom olika åtgärder såsom att:

- Använda standarder, exempelvis ISO 14001/14004, ISO 9000, SA 800 m.fl.

- Meddela omgivningen om vilka *"prizes and awards"* som delats ut till företaget
- Anknyta företag till CSR-relaterade trender som: *European Network for responsible consumption, European social investment forum och European commission a contribution to sustainable development m.fl.*

1.2 Problemdiskussion

Skandinavien, däribland Finland, anses delvis krediteras med en version av kundvård som fokuserar på formning och underhåll av pågående relationer, exempelvis (Grönroos, 2002; Gummesson, 2002; 2008, och Schultz, 2000). Det framgår i stor betydelse att känslomässig värdjan av rykte är att skandinaver vill ha en relation med de företag de gör affärer med. Här ser vi hur ryktet kan prägla ett företag, och hur företagen måste jobba mycket mer med kunden för att behålla den annars vänder sig konsumenten till konkurrerande företag. Därmed vill skandinaver må bra, ha ett företag och att lita på, beundra, och respektera. De vill också känna förtroende för företagets produkter, tjänster, arbetsplats, miljö, och socialt ansvar.

Det fanns en hög korrelation mellan fem delar av företagets kommunikation enligt Apéria *et al.*, (2004) och ett företags totala rykte. Ju bättre ett företag uttrycker sig på fem Corporate Communication dimensions, desto mer sannolikt att det kommer att hjälpa företaget att bygga upp ett starkt rykte. De fem delarna är: uppriktighet/äkthet, öppenhet, konsekvens, synlighet och egenart. Mätten är kallade för *"The Roots of Fame and Expressiveness Quotient"* (Mignon och Van Reil, 2008; Apéria *et al.*, 2004). Den viktigaste kommunikationsdimension är *"uppriktighet"*, där en hög korrelation kan ses mellan uppfattning av kommunikation och övergripande rykte.

När det gäller företagets medborgarskap så verkar alla överens att i Skandinavien är behandling av anställda den viktigaste delen för ett företags sociala ansvar och den viktigaste aspekten är företagets engagemang i CSR- satsningar (Aperia *et al.*, 2004)

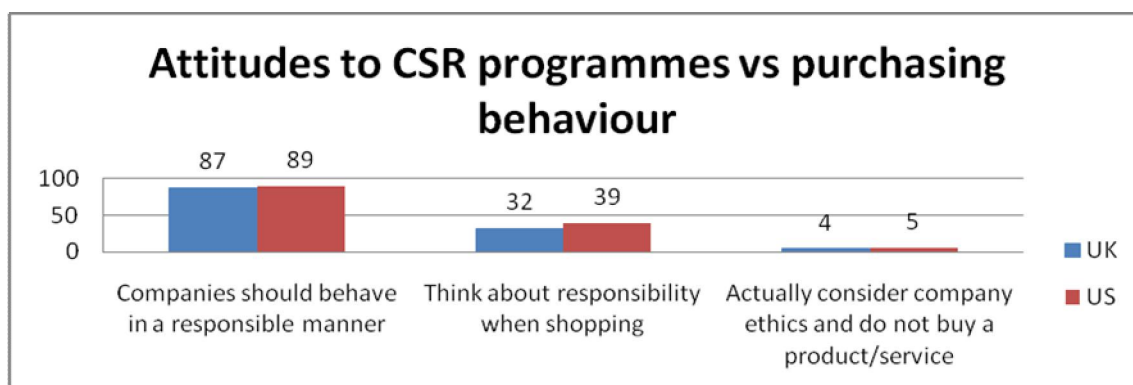
I vissa fall har företagets CSR och dess agitation slagit tillbaka och därmed skadat företagets rykte. Till exempel donerade Philip Morris¹ pengar till cancerforskning, något som då inte speglades och gav den planerade effekten, vilket slutligen orsakade mer skada än värde för företaget. Alltså skadade CSR- kampanjen företaget på ett sådant sätt att företagets varumärke kolliderade med det egentliga och uppriktiga budskapet som faktiskt var planerat. Fortsättningsvis när Philip Morris började stödja en *"kampanj"* riktad mot ungdomar, klandrades denna mycket av

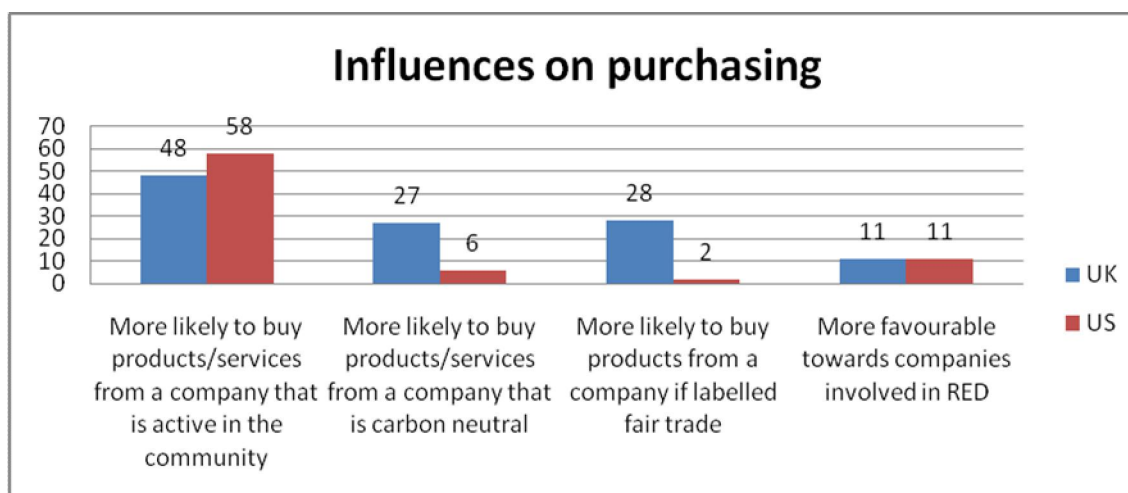
¹ Philip Morris är ett tobaksbolag; <http://www.philipmorrisinternational.com/SE/pages/swe/>

både kritiker och konsumenter. Den främsta anledningen för detta var att företaget inte ansågs vara tillräckligt trovärdigt då deras produkter motarbetade budskapet (Yoon et al., 2006).

I exemplet ovan förstår vi varför det är viktigt vilka CSR- program eller åtgärder företagen bestämmer sig för. För ytliga eller motsägelsefulla ansträngningar kan ses som något negativt hos konsumenternas olika bedömningsparametrar. Om däremot ett tobaksbolag donerar en viss procent av sin försäljning till cancerforskning så erkänner företaget samtidigt att rökning orsakar cancer indirekt. Istället kan det vara fördelaktigt för ett tobaksbolag att satsa på miljön och arbetsrättsförhållandena där de odlar tobaken. Det kan då eventuellt istället främjas en positiv effekt även om företaget betraktas som negativt. På lång sikt kan alltså sådana satsningar gengälda sig och företagsrykte kan eventuellt förskönas. Vi skall härmed dock betrakta vad Levitt (1958) framhöll som *"the dangers of social responsibility"*. Han menar att i vissa fall skall regeringen ta hand om den allmänna välfärden så att företag kan ägna sig åt materiella aspekter av välfärd.

Ett fullgott CSR- program har till sin uppgift att stärka företagets rykte men frågan kvarstår om hur allmänheten och dess kunder verkligen uppfattar engagemanget. Om företaget marknadsför och uppvisar CSR- insatser på ett tillgjort tillvägagångssätt mot konsumenterna kan det förlora trovärdighet och ses mer som en PR kampanj. Samtidigt om företaget inte framför sina CSR- satsningar kanske inte konsumenterna får reda på engagemangen och då förbättrar det inte företagsryktet. Även vilka satsningar som gynnar företag och vilka åtgärder som kan anses vara kontraproduktiva och påverka företagets rykte negativt. Alla CSR- satsningar kan inte anses vara rykteshöjande, beroende på företag, kärnområde, etablering, ledning, osv. Här kan vi se ett exempel på en undersökning som gjorts via WPP Group. Resultatet visar attityderna och köppåverkan hos konsumenterna då via utformade CSR- program.





Källa: WPP Group/Millward Brown 2007

Sammanfattningsvis kan företagsryktet vara svårt att mäta i samband med CSR, om inte omätbart i vissa fall men att bilda sig en uppfattning om hur företag tänker kring ryktet och dess spridning är något intressant och något som alltmer fångas upp av företagen idag. Ett företagsrykte är heller inte något som uppstår hastigt, det präglas av flera års agerande och beslutsfattande. Beslut och felsteg som företag begick flera år tillbaka kan fortfarande prägla företaget än idag. Därigenom anser vi att innebörden av företagsrykte via CSR- program är något dagsaktuellt.

1.2.1 Problemframställning

Finns det konkurrensfördelar via företagsryktet som gör att företag bör arbeta aktivt med CSR?

1.2.2 Syfte

Genom att mer ingående studera företags CSR- åtgärder/program/engagemang med fokus mot företagsryktet, syftar till att förstå vad företaget gynnas eller missgynnas med. Till detta krävs vidare och djupare undersökning kring de konkurrensfördelar som går att utvinna genom ett gott företagsrykte samt hur detta uppnås. Därför är den övergripande målsättningen med detta arbete att öka förståelsen för hur företagsryktet agerar i samspel med CSR och hur detta kan tänkas främja ett företag. Sammantaget anses detta bidra till en djupare insikt om vad just företagsryktet via CSR medför?

1.3 Avgränsningar

En avgränsning medför ibland restriktioner, därför har vi valt att inte avgränsa oss i någon större form. Det bör dock betonas att vissa elementära avgränsningar skall belysas, vilket också görs. Inte heller har vi valt någon marknadsbegränsning till vår studie förutom att vi valt att vända

uppsatsen till ett B2C perspektiv, därmed inte B2B marknaden. En anledning till detta är för att både B2C och B2B sammanvävs ofta då företags och dess leveranskedjor alltmer bygger på komplexa utformningar. Anledningen till att B2C perspektivet ligger mer inom ramen för vår studie är främst för att CSR åtgärder gällande rykteslitteratur oftast vänder sig emot B2C och därför kommer även uppsatsen utföras riktat emot konsumentmarknaden.

Någon geografisk avgränsning tillhandahålles inte i uppsatsen med tanke på att de flesta större företag innehar verksamhet i andra länder där olika kulturer, synsätt och värderingar präglar användandet av CSR. Globaliseringen har också en kraftfull påverkan på företagen, och de flesta etablerar sig utomlands när de växer och vill in på andra marknader.

Slutligen har det utsetts större företag, välkända företag till intervjuobjekt. Storleken på dessa kan alltid diskuteras men välkända företag bör ge en mer omfattande data kring CSR och på så vis bidra till studien (Ackerman, 1973). Bredden på representativa företag kan vara till nackdel då vissa av dessa riktar sig mot olika branscher, dock hoppas vi genom att använda oss av företag inom olika branscher som *försäkring*, *infomedial* och *drivmedel* att en helhetsbild kan fångas upp och därigenom utforska olika områden inom CSR.

2. Teoretisk Förståelse

Teorierna i detta kapitel är hämtade ifrån artiklar och litteratur vilka därigenom selekterats för att avhjälpa oss att beskriva begreppsapparaten CSR, förklara och upplysa mottagaren inför den tidigare ställda problemformuleringen. Teorierna skall även fungera som ett verktyg för att förstå och tolka den empiriska studien och tillhandahålla en djupare insikt inom uppsatsens frågeställning. Anledningen till att kapitlet inträder före det metodologiska syftar till en teoretisk förståelse innan tillvägagångssättet ses över.

2.1 Teoretisk referensram

Dispositionen av teorin har formats på ett sådant sätt att läsaren först och främst, skall få en god underbyggnad i ämnet CSR. Därför känns det naturligt att inledningsvis kort presentera vad CSR är och står för och kan tänkas innefatta. Vidare följer teoretiska aspekter inom konkurrens fördelar, rykte, kunduppfattningar, emotioner och hållbarhet, vilka sedan mer djupgående utvecklas och förklaras. Målet med det teoretiska materialet och dess innebörd, är att primärt utöka vår egen kunskap inom området och därigenom kunna presentera detta för läsaren på ett gott sätt.

Angående de ämnesområden som presenteras i detta kapitel kan det accentueras att vissa faktorer såsom exempelvis hållbarhet och rykte bygger eller avhjälper varandra, vilket då också gör att det teoretiska materialet kan ses mer dynamiskt. Sammantaget gällande de teoretiska begreppen utgör dessa också en hjälpande hand för att komma fram till lämpliga frågeställningar till den empiriska studien och på så vis utforma en intressant studie kring ämnet.

2.2 Corporate Social Responsibility

Enligt European Commission:² definition är CSR ett koncept där företag integrerar ett socialt ansvar och dess miljöansvar inom deras ekonomiska verksamhet och strategi. Härvid kan det också poängteras att denna form av interaktion sker på volontär basis, att företagen självmant väljer om de vill anamma förhållningssättet eller inte. Därtill har det skrivits flerartiklar inom området långt tillbaka i tiden och ämnesbeskrivningen tolkas framtidsenligt som ett nytt "företagstänk" samtidigt som det ses komplicerat och till och med riskabelt i vissa fall,

² http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm

exempelvis (Ackerman, 1973; Bauer och Fenn, 1973; Davis, 1967; Levitt, 1958; Sethi, 1975). Annars tidsenligt, verkar det som ämnet alltmer blivit uppmärksammat både i undervisnings- och företagsvärlden, förslagsvis (Brönn och Vrioni 2001; Porter och Kramer 2007; Vilanova *et al.*, 2009). Specifikt påtalar Pettigrew *et al.*, (2001) att CSR kan delas in i tre logiska element, socialt obligatorium, socialt ansvarstagande och social respons. De menar att en god sammansättning av kriterierna bildar CSR vilket framförallt medför support till samhället men att inte glömma det mest viktiga; ett bra fungerande samhälle som skapar kompetent arbetskraft till företagen och därtill flertalet andra positiva effekter. De säger:

“CSR activities; would help limit increases in government regulation; would develop a social and economically stronger society, more conducive to business success; would improve corporate reputation among and existing customers; would help attract and retain high quality employees and had the potential to turn social problems into business opportunities” (s. 380)

Fortsättningsvis är CSR ett löst koncept som kan innefatta en vid aspekt beroende på företaget och dess position till konsumenterna. Enligt United Nations Global Compact³ kan vi däremot sammanfatta tio punkter för att förklara begreppet mer ingående och dess ställningstaganden.

Human rights:

1. Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and
2. Make sure that they are not complicit in human rights abuses.

Labour standards:

3. Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;
4. The elimination of all forms of forced and compulsory labor;
5. The effective abolition of child labor; and
6. The elimination of discrimination in respect of employment and occupation.

Environment:

7. Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges;
8. Undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and
9. Encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.

³ <http://www.unglobalcompact.org/>

Anti- Corruption:

10. Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery

Många företag tänker idag i CSR- insatser och därför försöker företag att attrahera nya konsumenter genom nya möjligheter via CSR, vilket mer långtgående är planerat att stärka företagets anseende som mer långsiktigt skall bygga varaktiga relationer till konsumenterna. Här finns det med andra ord, då ett utrymme för att differentiera och inrikta sig emot CSR genom olika tillvägagångssätt och ofta hamnar detta CSR ansvar på operativa mellanchefer (Ackerman, 1973). Vidare betonar han också att CSR i framtiden kommer att vara en form av samhällskrav för att få lov att göra affärer. Exempelvis kan det urskiljas gällande vissa Svenska företag som inte är etablerade utomlands eller internationellt, att deras oro kring frågan för till exempel så kallade *labour standards* inte ansetts speciellt prioriterat, därav att standarden redan är så pass högt etablerad, dock anses till exempel "*miljöaspekter*" som ett viktigt element för att attrahera kunder och därigenom stärka sin konkurrenskraft emot konkurrenterna. Till detta parallellt, kan det nämnas att kulturfrågan också är en viktig utgångspunkt. Exempelvis är Sverige är präglad av "*mäktiga fackförbund*" och strikt lagstiftning på arbetsmarknaden. I andra länder kan däremot arbetsrättigheter vara en viktig fråga men något inte lika eftersträvat i Sverige. Alltså måste denna viktiga differens tas till hänsyn och vägas in.

Fortsättningsvis beskriver andra forskare hur den nuvarande inriktningen drivs av fem krafter. Dessa fem krafter består först av kundens påtryckningar, andra är förändringar i verksamhetens upphandling, tredje statliga lagar, fjärde tryck på stegringen av socialt ansvarsfulla investeringar och till sist förändrade förväntningar av de anställda (Pryce, 2002).

2.2.1 Carrolls CSR Pyramid

En modell som ofta används gällande CSR och dess uppbyggnad är "*the pyramid of corporate social responsibility*" (se nedan), (Carroll, 1991; Carroll, 1979) vilken även stöds av forskning Aupperle *et al.*, (1985) som påvisar existensen pyramidkomponenterna. Även men kanske också väntat, styrktes det att de företag som ansågs mest vinstinriktade hade därav också lägst intresse för att adaptera etiska dimensioner och samhällsnytta. Den är följaktligen uppdelad i fyra delar, vilka uttrycker olika nivåer av ett ansvarstagande. Dessa bygger på varandra och kan parallellt

efterliknas vad Abraham Harold Mazlow⁴ beskrev som behov. Mer detaljerat kan det i modellen urskiljas att segmenten nerifrån och uppåt består av ekonomiskt, legalt, etiskt samt filantropiskt ansvar. Grunden i pyramiden består av det ekonomiska och den högsta nivån givet av det filantropiska.

Andra forskare, Meehan *et al.*, (2006) som exemplifierat modeller, kan vara 3C-SR modellen vilken förtydligar konkurrensfördelar via "*sociala resurser*". Mer ingående poängterar författarna hur en effektiv CC (corporate citizen) kan agera och urskiljas genom denna. Ett sammanhang mellan en individ och CSP (corporate social performance) styr utveckling för hur CSR skapas och formas.

Det ekonomiska ansvaret anser att företaget skall agera lönsamt, ett måste för överlevnad och dess långsiktiga tillväxt. Den lagliga ansvarsdelen är helt enkelt att företaget förväntas efterleva och efterfölja landets lagar, vilka länder emellan kan skilja sig åt (Sybille *et al.*, 2005) Vidare är det etiska ansvaret ett sätt att utföra företagsetiska frågor med och därmed även uppträda på ett sätt, vilket omgivningen tolkar som korrekt. Till sist och högst upp i pyramiden finner vi det filantropiska ansvaret som innefattar "*intangible assets*". Ett exempel kan vara ett företag som externt agerar och signalerar till sin omgivning att vilja vara en god "*samhällsmedborgare*".

Fördelaktigt med modellpyramiden är att den utgör sig som en modell och gör verkligheten mer begriplig. Forskare såsom Geva (2008) nämner i detta sammanhang att just Carrolls CSR pyramid är en den mest populära då främst på grund av att den framtagits och medverkat till en viss standard för hur begrepp om CSR kan tänkas uppfattas. Mer till detta nämner Geva (2008) också att existerande CSR modeller kan delas in i "*pyramids, intersecting circles* och "*concentric circles*", varav Carrolls (1991) är uppbyggd mer som en hierarkisk pyramid där olika nivåer innefattar ansvarstagande.

⁴ Behovshierki ses som en pyramidform

Figure 1 The pyramid of corporate social responsibility



Figur 1, The CSR Pryamid,

Källa: Carroll (1991)

2.2.2 Kang & Woods CSR modell

Sybille *et al.*, 2005 beskriver hur viktigt det är att inte enbart betrakta CSR som ett förhållningssätt i endast en kultur, då dessa skiljer sig åt även om globalisering möjliggjort till mindre barriärer emellan kulturer. Till exempel beskriver författarna hur Carrolls pyramid bör ses ifrån ett mer kulturanpassat synsätt. En jämförelse som kan göras är den första nivån, vilken beskrivs med vad Adam Smith⁵ beskrev som följande: " *the pure economic responsibility of the firm dominates as the market's famous "invisible hand" automatically turns individual into common interests*" (Sybille *et al.*, 2005, s. 53)

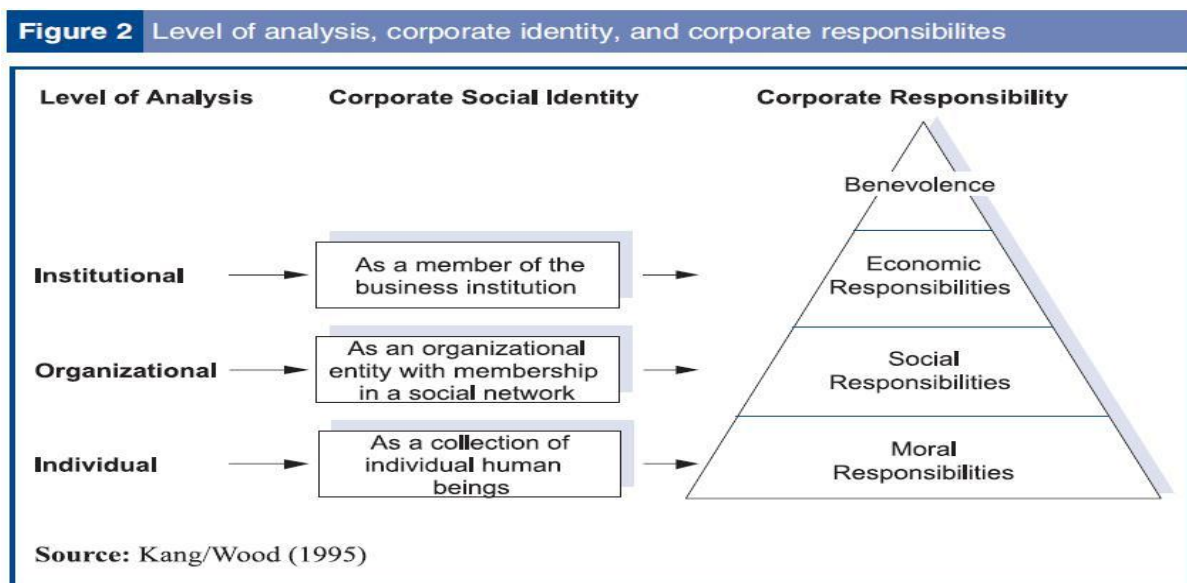
Vidare hänvisar författarna till vad Milton Friedman⁶ sade angående ämnet kopplat till varför Carrolls pyramids bör ses mer *multi- kulturitiskt*:

⁵ skotsk filosof och nationalekonom, se; A, Smith, (*The Wealth of Nations, 1776, Book Four*)

⁶ internationellt erkänd nationalekonom, se; *Economic Freedom, Human Freedom, Political Freedom*

"There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud" (Sybille et al., 2005, s. 53)

Av denna anledning väljer vi att även presentera Kang & Woods (1995) modell nedan. Denna beskriver hur utgångspunkterna är samma som i Carrolls men att den stora skillnaden består av att olika kulturers synsätt spelar in och omformar dess utgångspunkter.



Figur 2, The CSR Pyramid with culture factor

Källa: (sybille et al., 2005) Kang & Wood, 1995

Fortsättningsvis beskriver modellen att den individuella basis som formas av en grupp individer även formar deras *"moraliska aspekter"*. Vidare kan det antydast att ett visst förhållningssätt ger grund för en organisations beteende, vilket slutligen skapar eller formar ett visst *"socialt ansvarstagande"*. Till detta ses att de ekonomiska intressena styrs av dess *"involvering av institutionen"* (Sybille et al., 2005).

Ett annat sätt att beskriva CSR är genom en enkel definition; Företagens sociala ansvar är nödvändighet och en plikt för en person att bete sig ansvarsfullt, etiskt, hållbart, och att öppet ta ansvar inför sina intressenter. De olika definitionerna i litteraturen hänvisar till etiskt handlande, hållbar utveckling, miljö och filantropiska idéer. Det är viktigt att organisationer har åtagit sig att uppfylla dessa förväntningar och moraliska förpliktelser i samhället, vilket innebär i sin tur att rätt beteende tar hänsyn till välfärd av det större samhället (Papasolomou-Doukakis et al., 2005)

Vidare nämner Fojt (2008) att om företagens produktbaser eller tjänster inte sammanfaller och att det inte finns någon som kan trygga de miljömässiga eller samhällliga problemen och känner att CSR är en "utanför läroplanen" verksamhet som endast finns för att blidka PR, fallerar konceptet och därigenom gör CSR, kostsamt, störande som slutligen anses verka till mer skada än nytta för företaget.

I samklang med detta kan branschledande företag såsom *Exxon*, *Nestle*, *Nike*, och *Pfizer* intyga detta; dessa företag har stött på allvarliga bakslag som skadat deras rykte på grund av sin underlåtenhet att föra kvalitet, etiska och andra socialt ansvarsfulla standarder tillgängliga. Däremot organisationer som till exempel *The Body Shop* och *Ben & Jerry's* baserar sin affärsmodell uttryckligen utav etisk basis, vilket mer ansetts som en förklaringsmodell för samhället och dess kunder (Pearce och Doh, 2005)

Andra forskare väljer att definiera det sociala ansvarstagandet mer som ett "stakeholder-orienterat" begrepp, vilket sträcker sig utanför organisationens gränser och drivs av en etisk förståelse för organisationens ansvar av verksamhetseffekterna, vilket syftar på att återfå samhällets acceptans och legitimitet i organisationen. (Gray *et al.*, 1996)



Figur 3. The five dimensions of CSR.
Källa: Vilanova *et al.*, (2007)

CSR förespråkare hävdar att företag bör tolka frågor som gäller och ingår i dessa fem dimensioner som företagets sociala ansvar inom sina respektive organisatoriska sammanhang (Jones och Wicks, 1999). Andra forskningsförfattare hävdar att i många fall har CSR inte mer än en kosmetisk insats i företagen för att möta samhällets krav (Stephenson, 2006). Det är en av nyckelfrågorna i den nuvarande CSR debatten mellan kosmetika och strategier för företagets sociala ansvar, där många företag tycks närma sig CSR enbart ur ett ryktes baserat perspektiv, medan CSR presenteras i teorin som en "*Central Business*" fråga som har djupgående och omfattande inverkan på de flesta affärsverksamheter (Maon *et al.*, 2009).

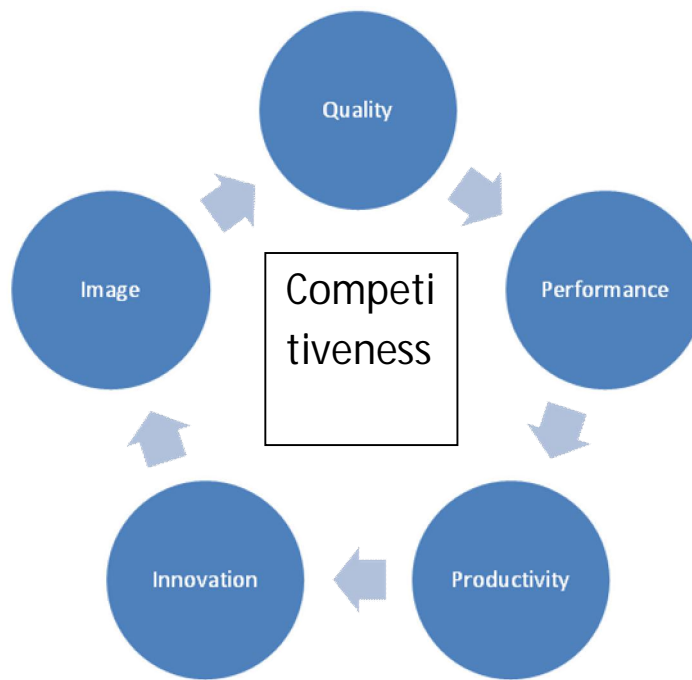
2.3 Konkurrensfördelar

Inledningsvis börjar vi med att benämna den allmänna uppfattningen att företagets konkurrenskraft definieras av marknaden. Rent allmänt beskrivs konkurrenskraft som styrkan i en organisation i jämförelse med sina konkurrenter (Vilanova *et al.*, 2007)

Redan 1993 så beskrev John Kay företags konkurrenskraft i form av fyra faktorer: (a) kapacitet till innovation, (b) viktiga interna och externa relationer, (c) rykte och (d) strategiska tillgångar. I detta sammanhang har konkurrenskraftens ram utvidgats till att redovisa de viktigaste materiella och immateriella resurser som erbjuder en konkurrenskraftig fördel för företaget (Vilanova *et al.*, 2007)

Sammantaget gällande konkurrensaspekterna och dess verkan finns det många konkurrenskraftsdefinitioner, ramar och förslag men som visas i figur 4, kan det föreslås att en uppdelning sker utefter *fem* viktiga dimensioner (ibid.).

- (1) Prestanda, inklusive standardbudgetförordning där åtgärder såsom löner, tillväxt och lönsamhet återfinns.
- (2) Kvalitet, inte bara produkter och tjänster, utan också förmågan att uppfylla kundernas förväntningar.
- (3) Produktivitet, i form av högre produktion och lägre användning av resurser.
- (4) Innovation, inklusive produkter och tjänster samt förvaltning processer och
- (5) Image, inklusive varumärket när det gäller att skapa förtroende och utforska förhållandet mellan företagets sociala ansvar och konkurrenskraftens anseende i förhållandet till intressenterna.



Figur 4. The five dimensions of competitiveness

Källa: Vilanova et al., 2007.

Flertalet studier om förhållandet mellan konkurrenskraft och ett företags sociala ansvar har inriktats mot att försöka bevisa att det finns ett positivt samband mellan CSR och finansiella resultat, även om resultaten är ofullständiga. Det har visat sig svårt att bevisa och har lett till att experter inom området istället försökt att inrikta sig mot andra spår såsom "stakeholder value", "competitiveness" eller CSR på lång eller kort sikt. (Vilanova et al., 2007)

Andra författare har föreslagit alternativa metoder, som skapar en konkurrensfördel för företaget genom att skapa intressenternas värde, utvärdering av företagets sociala ansvar som en risk av de viktigaste konkurrenskrafternas variabler såsom rykte och image (Schnietz och Epstein, 2005), eller fallstudier som omfattar CSR- åtgärder vilka bidrar till både kortsiktigt lönsamhet och konkurrenskraft på lång sikt. Sammantaget menar författarna att det verkar finnas ett samband mellan socialt ansvarstagande och konkurrenskraft, men att förhållandet är oklart, liksom att det ekonomiska resultatet eller bolagets värde inte alltid automatiskt tillför långsiktig konkurrenskraft (Vilanova et al., 2007).

2.4 Rykte

Ordet eller benämningen "rykte" är ett begrepp som många gånger är svårttolkat men utövar viss verkan ändå samtidigt som ett hjälpmedel för konsumenter att snabbt avgöra om något är positivt eller negativt.

För att förstå ordets djupgående betydelse och dess innebörd beskriver till exempel Hongbin och Obara (2009) att ryktet för företag kan ses som ett kriterium för både överlevnad men även för framgång. Vidare i sammanhanget, påstår Pierce (2009) att rykteshantering kan verka som ett hjälpmedel för att bygga slitna varumärken. Genom att företagsledningen fullt ut stödjer dessa ryktesfrämjande åtgärdsprogram kommer denna positiva effekt att sprida sig i organisationen.

Fortsättningsvis finns det även bevis för att "säkerhetsfaktorn" upprätthåller och stärker ett företags rykte. Enligt undersökningar som gjorts har det visat sig att nästan 85 procent, av dagens företagsledare, tror att framtidens varumärke kommer vara kopplat till säkerhetsfaktorn (kan både innefatta säkerhet som kommunikation eller säkerhet av information), vilket då kan ses som ett skydd. Detta kan både innefatta intern eller extern information.

Puncheva (2008) menar också att ryktet kan delas in i både *intangible & tangible assets* av den anledningen att beslutstagande för aktieägare baseras både av konkreta men även känslomässiga beslut. Mer långsiktigt kan dessa tillgångar rätt utspelade skapa ett rykte som skyddar företag för att utsättas för negativ publicitet, sådan som uppkommer genom granskningar av medier och granskningsföretag. Parallellt med emotioner och hur dessa är kopplade till ryktesfaktorn menar även Macmillian *et al.*, (2005) att ryktet fungerar som ett "behaviorial support" när det kommer till aktieägarnas beslutsfattande i affärer. Tilläggsvis kan det nämnas, vad Mooweon (2009) särskilt markerar som "defect rate". Hon säger: "...poor quality reputation firms are more likely than their counterparts with a good reputation to attend to potential product defects and consequently reduce their defect rate" (s. 676).

Företagets rykte är en multidimensionell konstruktion där ett företags anseende framgår av flera grupper eller intressenter (t.ex. kunder, investerare, anställda och allmänheten) och deras samspel med varandra (Siltaoja, 2006).

Om företagets rykte inte uppfyller konsumenters krav upphör *konsumtion* och kunderna vänder sig till konkurrenterna. Ett företagsrykte, "...en perceptuell återgivning av ett företags tidigare åtgärder och

framtidsutsikter som beskriver alla viktiga och övergripande beståndsdelar jämfört med ledande konkurrenter"
(Fombrun 1996, s. 72).

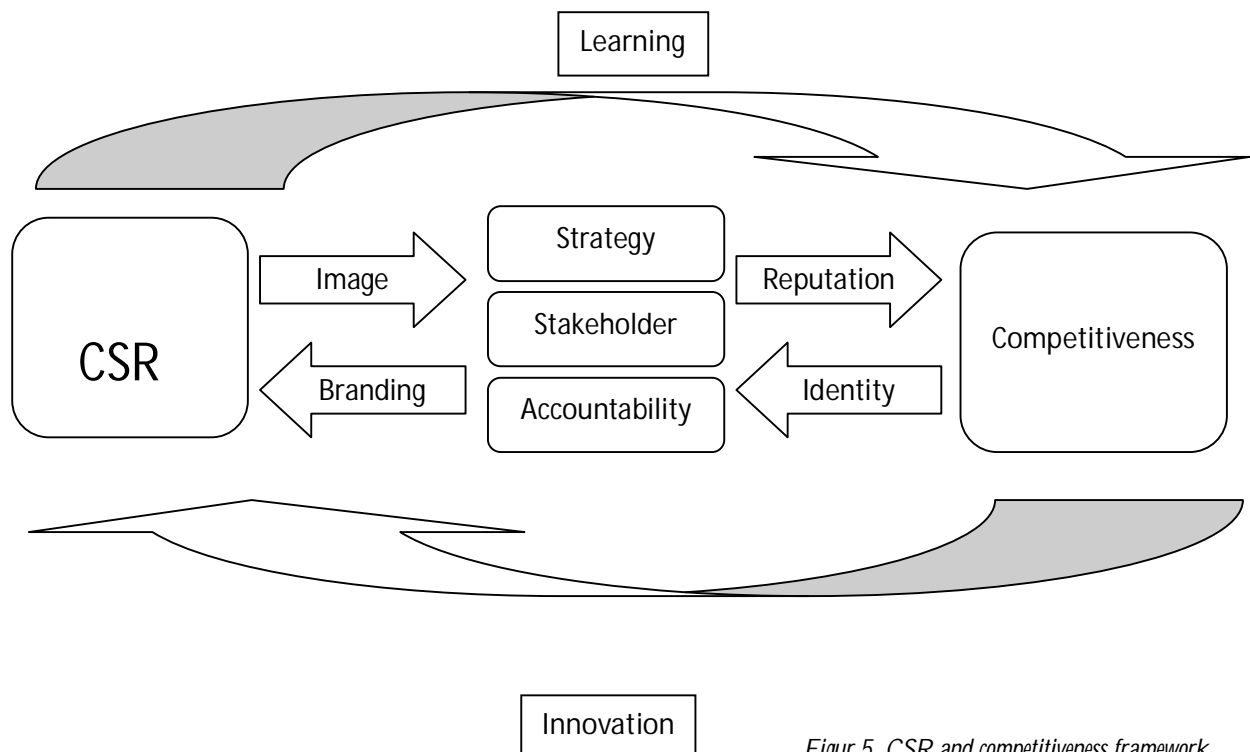
"Konsumtion är det enda syfte och ändamål för all produktion, och intresset för producenten borde endast deltaga så långt som det kan anses nödvändigt för att främja konsumenten"
(Smith, A. The Wealth of Nations, 1776, Book Four, kap. 8).

Kultur och anseende anses vara immateriella tillgångar eftersom mervärde genom differentiering är sällsynt, svårt att imitera, och utan ersättning (Vilanova *et al.*, 2007)

Empiriska bevis pekar på att ett gott rykte leder till högre resultat och strategiska fördelar, som exempelvis att minska konkurrensen och rörlighetsbarriärer för att hindra marknadsinträde (McWilliams *et al.*, 2006), högre priser på grund av strategiska fördelar (Flatt och Kowalczyk, 2006), skapa större stabilitet i aktiekurser (Vergin och Qoronfleh, 1998), minska driftskostnader och locka talanger till ett företag (Fombrun, 1996). Företag med gott rykte är dessutom mer benägna att tillhandahålla ett bättre ekonomiskt resultat över tiden (Gugler och Shi, 2009)

Castaldo *et al.*, (2009) fann att när det gäller ett företagsrykte, uppfattningar om rättvisa mot konsumenter eller tillskrivningar för framgång och ledarskap i ett företag ägde störst inverkan på konsumenternas attityder. Även om konsumenterna föredrar etiska förhållanden, är det dock ändå mer sannolikt att detta värde uppfångas olika. Exempelvis uppfattas ett företags "rättvisa" marknadsbeteende mot omgivningen mer värdefullt än rättvisa mot aktieägarna. Castaldo *et al.*, (2009) rapporterade att de allra flesta av de tillfrågade i undersökningen var överens om att företagen måste uppträda på ett etiskt sätt, men de ställde sig bakom uttalandet att "*det är upp till företagen att hitta nya sätt att producera varor på ett ansvarsfullt sätt utan att höja priserna*"

På en teoretisk nivå, Fombrun (1996) och andra Vilanova *et al.*, (2007) föreslår att kultur är relaterat till organisationens identitet och en organisations identitet är relaterad till sitt rykte. Fombrun (1996) menar att: "*ett företags anseende sitter på grundvalen av sin identitet, de grundläggande värderingar som formar sina kommunikationer, sin kultur och sina beslut*" (s. 268)".



Figur 5. CSR and competitiveness framework.

Källa: Marc Vilanova (2007)

Det som framgår i figur fem, föreslår att image och rykte gör kopplingen mellan CSR och konkurrenskraft genom tre hanteringsprocesser: (a) strategi (b) intressenter och (c) ansvarighet. Det är att anta en CSR- strategi har en inverkan på identitet och varumärke, som sedan har en direkt inverkan på konkurrenskraft, eftersom det tvingar till en hållbar utveckling i företagets vision genom företagets strategi (Vilanova et al., 2007) förbättrar förståelsen av komplexiteten i den konkurrensutsatta miljön och stärker relationer med nyckelintressenter genom intressenter förvaltning (Donaldson och Preston, 1995), och förbättrar insynen i organisationen genom ansvarstagande förvaltnings processer.

Slutligen, rykte fungerar som den grundläggande föraren till att genomföra det sociala ansvarstagandet som för närvarande är accepterat och värderar immateriella tillgångar (Schnietz och Epstein, 2005) samt en av de viktigaste frågorna i riskhantering (Van de Ven och Jeurissen, 2005). Dessutom skapar rykte möjligheter för innovation inom organisationer när det gäller "corporate branding", som i sin tur bygger företagets anseende, image och identitet (Fan, 2005). Således blir rykte en förare och inte bara en inledning av CSR strategier i företag, men också som en driver för processen inom företaget.

Avslutningsvis i en undersökning av reputation *corporate ranking* 2005 placerade sig tio företag i världstoppen, vilka ansågs inneha det bästa ryktet. Kanske inte helt oväntat blev det Coca-Cola, Google, UPS, Johnson & Johnson, 3M, Sony, Microsoft, General Mills, Fedex och Intel (Vilanova *et al.*, 2007).

2.5 Hållbarhet

Hållbar utveckling har blivit ett alltmer gemensamt begrepp i retoriken kring företagens sociala ansvar, och används ofta av företag, myndigheter, konsulter, påtryckningsgrupper eller akademiker. Förmodligen är den vanligaste användningen av hållbarhet förhållandet till den så kallade hållbara utvecklingen. Tilläggs till sammanhanget är att hållbarhet många gånger är både ett brett ämne samtidigt som det är mycket svårdefinierat. Av denna anledning finner vi det lämpligt att utifrån SIS handbok gällande hållbarhet exemplifiera olika steg för att skapa en förutsättningsgrund utav hållbarhet och dess förhållande.

Enligt SIS handbok 40:2005 återfinns en åtgärdsplan för företag att effektivt kommunicera arbetet med socialt ansvarstagande till hållbarhetsredovisning. Planen består av sju steg och är ett bra tillvägagångssätt för företag att ta fram en hållbarhetsredovisning. Denna rapport är sedan dels till för företaget men även för samhället i stort, vilket då får en uppfattning om hur företag arbetar med frågorna.

Steg 1: *Förarbete*, sker genom att sätta ihop en arbetsgrupp ifrån olika funktioner i företaget för att skapa en bred kompetens. Dessa bör även upprätta en tidsplan och avsätta resurser till ändamålet genom att exempelvis sätta ett datum när rapporten ska redovisas. Den sista punkten i steg ett är att enas kring ett budskap och dess innehåll. Här anses det vara viktigt att samla negativ information likväl som positiv sådan. Detta för att företaget skall agera som en lärande organisation och därigenom arbeta med utmaningarna.

Steg 2: *Identifiera områden och intressenter*. Här skall företaget begrunda vilka intressenter eller kunder som kan tänkas ha en anknytning till företaget. Vidare skall företaget även undersöka vilka områden som är viktiga för deras verksamhet samt tillvarata informationen som därmed sedan bearbetas. Slutligen skall företaget åstadkomma en målgruppsprofil över nyckelintressenter samt reflektera över vilka som är företagets målgrupper hållbarhetsredovisningen.

Steg 3: *Företagets mål med rapporten*, En koncentration utav företaget skall ligga på hållbar utveckling och socialt ansvarstagande i kombination med företagets värderingar, strategier och

mål. Även bör företaget utarbeta ett utkast till rapporten där en integration emellan miljö, socialt ansvar och ekonomi förhåller sig.

Steg 4: *Insamling av data och annan information*, här förbereder och planerar företaget kapitelinnehållet. I detta kapitel ska företaget påvisa hur man följer upp och mäter utvecklingen och dess framsteg inom hållbar utveckling. I de fallen som företaget inte besitter en metodik för detta skall de presentera kvantitativ data som verifierar informationen vilken presenteras.

Steg 5: *Sammanställa och skriva rapporten*. Det första utkastet som skrives skall presentera fakta, intervjuer, praktikfall med mera. Företagsledningen ska verifiera och slutligen bekräfta detta utkast.

Steg 6: *Formge rapporten*. Här sammanställs och slutför arbetsgruppen den framställda rapporten, finjusterar den och ser över dess innehåll.

Steg 7: *Distribuera hållbarhetsrapporten*. Avslutningsvis är det sista steget att tillställa rapporten till dess målgrupper och även därigenom försöka uppmärksamma media. Detta är ett tillfälle både för att exponera rapporten men även för att insamla feedback till nästkommande år.

Fortsättningsvis har hållbarhet länge som ett begrepp varit liktydigt eller synonymt med den så kallade miljömässiga hållbarheten, men på senare tid har begreppet vidgats till att omfatta även ekonomiska och sociala faktorer som ger upphov till långsiktiga och varaktiga resultat. Exempelvis för att namnge detta begrepp, finns en benämning vid namnet "*the tripple bottom line*" beskriven av Elkington (2004). Denna bildar att beskriva förhållandet mellan ett företags CSR utveckling.

Avslutningsvis anser andra forskare att den bästa definitionen av hållbarhet kommer från World Commission on Environment and Development, vilken dess definition lyder "*former av utveckling som uppfyller de behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov.*"



Figur 6. Managing for sustainability

Källa: www.griffith.edu.au/

2.6 Uppfattningar gällande CSR

På skilda sätt kommer vi som konsumenter i kontakt med företags olika varianter av kommunikation. Av just denna anledning kan CSR skildras och tolkas olika helt beroende på företagsbransch, land eller kultur. Undersökningar gällande CSR och dess perception har därmed undersökts varav Ramasamy och Young (2008) vilka uttrycker eller beskriver sitt resultat av den kinesiska befolkningen genom att klargöra deras positiva inställning till CSR som ett förhållningssätt.

I samma linje menar författarna också att befolkningen är mer *"supportive"* till CSR- åtgärder och resultatet kan ganska likartat jämföras med USA och Europa då kriterierna gällande underökningen är parallellt för dessa differenta länder. Till exempel visade det sig att USA:s resultat hamnade ganska nära kvaliteterna för Carrolls (1991) CSR pyramid det vill säga att de viktiga karaktärsdrag som företag skall bejaka främst skulle vara legala, etiska och filantropiska sådana.

Till detta påtalar Maignan (2001); Maignan och Ralston (2002) att det finns en markant skillnad emellan USA, Frankrike och Tyskland. I hennes underökning tillkännagavs det att de europeiska länderna inte värdesatte de ekonomiska faktorerna lika mycket som de sociala. Däremot ansågs det finnas en parallell samstämmighet i de legala och etiska förhållandena sinsemellan. Sammantaget ansåg sig både Frankrike och Tyskland inneha ett större värde i de sociala förhållanden kopplat till företag än vad USA gjorde, som istället premierade de ekonomiska frågorna.

Gardberg och Schepers (2008) påpekar däremot att ämnet CSR är mycket svårare och mer komplext än vad tidigare akademisk forskning utgjort sig att vara. Forskarna beskriver att "stakeholders" har mycket svårt att urskilja om CSR signaler, vilka företagen sänder ut, har förstärkande effekt för företaget eller organisationen. Utöver detta och i anslutning till företagseffekter upplyser Berens *et al.*, (2007) att det kan påvisas för en svag företagsverksamhet att kompensera med CSR och motsatsvis. Exempelvis säger de att: "...*The most striking outcome is that in general, a weak corporate ability can be compensated to some degree by a strong CSR, and vice versa...*" (s. 246)

För att åskådliggöra båda sidorna av hur CSR kan uppfattas medtages även perceptionerna kring de företagsanställda. Vid detta förhållande beskriver Rupp *et al.*, (2006) att det oftast i litteraturen förekommer forskning kring CSR i ett *mikroperspektiv*. CSR borde snarare förhålla sig till *makroperspektivet*, eftersom ämnet eller åtgärderna som uppstår påverkar samhället i stort.

Forskarna understryker också att en uppdelning mellan *insiders* och *outsiders* bör iakttas. Den främsta anledningen för denna indelning, är att de anställda inte agerar eller uppträder likartat gentemot allmänheten som i själva arbetssituationen. Vidare förklarar författarna även att de anställda skall ses mer som "*non-management workforce*" på grund av att dessa enbart i liten skala är involverade i utvecklingen och implementeringen av företags CSR-policy.

Rodrigo och Arenas (2008) beskriver de anställdas förhållande en aning annorlunda. De menar istället att de anställda består av tre segment, beroende på attityder. En gruppering av attitydförhållandet hos en anställd grundar sig i "*the committed employee*", "*the indifferent employee*" och "*the dissenting employee*". Forskarna poängterar härmed att detta beteende kommer att styra handlingarna och dess engagemang hos anställda utanför arbetsplatsen men även inom företaget.

I anslutning till de anställdas agerande utan och innanför arbetsplatsen finns s.k. "*mediterande mekanismer*" vilka framhåller individens behov av *kontroll*, *tillhörighet* och *meningsfull existens*. Dessa är berättigade då de utgör instrumentella motiv för att anställda utanför sin organisation skall agera på ett visst sätt (Rupp *et al.*, 2006). Exempelvis tydliggör författarna detta genom att uttala följande: "...*employees may have instrumental motives for caring that an organization is concerned and has established mechanisms to address these issues. In other words, an organization's CSR actions may indicate to employees that their organization also has concern for them and they may therefore be able to have their interests met...*" (s. 540)

Avslutningsvis finns det ett samband mellan tillhörigheten (*belongingness*) och relationen till CSR i ett samhällsperspektiv. Tillhörigheten ses som ett starkt sådant, kopplat till förtroende och tillit

(*trust*). Relationsfaktorer såsom *trust* och ett upplevt organisationsstöd frambringar effekter som är samhällsfrämjande. Omformulerat; ett socialt relationsutbyte mellan anställda och företag kan leda till högre nivå av "*performance of citizenship*" (Rupp *et al.*, 2006).

2.7 Emotionella faktorer

Anledningen till att de emotionella faktorerna anses relevanta som teoretiskt material kopplat till CSR, är därav att vi som konsumenter, företagsrepresentanter och aktieägare hela tiden påverkas av dessa emotioners skilda slag, vilka formar individers val och ståndpunkter.

För att förstå vad en emotion är, påpekar till exempelvis Söderlund (2003) att detta är något synonymt med en affekt det vill säga ett psykologiskt tillstånd med flera kännetecken. Gällande de kvalitativa sådana som uppfattas olika hos individer, finner vi rädsla, attraktion, glädje, ilska, upphetsning och sorg. Det viktiga i sammanhanget är dock hur dessa affekter ger sig i uttryck, vilka kan benämnas för så kallad "*värdeladdningar*". En laddning som sedan sätter prägel för ett visst beteende eller emotionellt tillstånd.

Mer djupgående i vad emotioner egentligen består med gällande kunduppfattningar nämner Rio-Lanza *et al.*, (2009) att emotionerna spelar en nyckelroll i överföring av perceptioner där attityder och beteende formas.

Tilläggsvis till detta, uttrycker MacMillian *et al.*, (2005) parallellt med vad Rio-Lanza *et al.*, (2009) påtalade som beteendeförändring, att emotioner hos aktieägare förbinder sig tillsammans med företagsryktet att forma ett visst positivt beteende. Gällande trovärdighet för företag säger Maathuis *et al.*, (2004) att det finns ett samband mellan just trovärdighet och emotioner, eftersom varumärken bygger på "*credibility*" verkar denna trovärdighet som en upphovsgivare för emotioner. Exempelvis visade det sig att negativ publicitet som uppkommit långt tillbaka i tiden för företag uppgav negativa emotioner, vilket gradvis försvagade ett företags varumärke långsiktigt. Dessa negativa emotioner klassas i sammanhanget även för affektiva sådana, medan de positiva som kognitiva.

Andra forskare, Sen och Bhattacharya (2001) menar i sina studier att det finns en ganska komplex koppling mellan CSR och konsumentemotioner. Exempelvis framhålls det: "*... In particular, we find that high- CSR support consumers` purchase intentions are distorted away from their CSR- based evaluative context by perceptual contrast effect, which results in a CSR- induced reduction in such consumers` intentions to purchase a high- quality product...*" (s. 238)

Vid detta uttalande framhåller författarna att denna komplexa, känslobaserade roll som konsumenter deltar i förhåller sig med något som uppkallar för "C- C congruence" (CSR och konsumentens samstämmighet), där företagets verkliga påverkan kan ske både *direkt* men även *indirekt*. Resultatet konstateras genom att forskarna nämner: "...our result suggest that a company's CSR efforts can affect consumers's intentions to purchase its products both indirectly and directly...". (s. 238)

Slutligen angående emotioner framhåller Xiaoli och Kwangjun (2007) att sambandet mellan CRM (cause- related marketing) och CSR medför positiva effekter såsom förstärkande attityd emot företaget och ökad köp- benägenhet. I deras undersökning visade det sig att CRM kan ses som en delkomponent i ett CSR- engagemang det vill säga att "väcka" konsumentens emotioner via värdeladdade budskap (exempel, donation via köp av en produkt) gör att dessa kunder mer framgångsrikt både etablerar en positiv känsla för företagen men även ökar köpvilligheten.

2.8 Negativa resultat av CSR engagemang

Vissa CSR- satsningar har visat sig ge ett negativt bakslag eller resultat för företag vilka kanske hade kunnat undvikas, om det varit mer genomtänkta. Som det nämndes innan råkade Philip Morris illa ut när de satsade på cancerforskning och donerade en del av sin vinst av tobaksförsäljning till cancer forskning. Detta uppfattades negativt hos konsumenterna och sågs som ett tillkännagivande hos företaget att rökning orsakar cancer.

Ett tillvägagångssätt att ta samhällsansvar kan urskiljas av vissa företag såsom Apple, Gap, Microsoft, Converse, Dell, Hallmarks, Emporio Armani, Starbucks, och American Express är via det så kallade *Product Red*⁷. Detta går tillväga genom att kunden köper en *Red* produkt utav företaget och medverkar indirekt genom att subventionera pengar till en fond, vilken i sin tur donerar pengar till aids angripna i Afrika. Produkten är inte dyrare än motsvarande produkt, och hela beloppet går till Afrika. Kända artister och skådespelare som Bono i U2, Jeffrey Sachs, och Paul Farmer arbetar med att "*marknadsföra*" denna Red kampanjen, och har lyckats väl med detta.

I kombination med "kändisar" och aids preventionen i Afrika har till exempel stora företag möjliggjort det att framstå som socialt omhändertagande emot omgivningen, då utan att behöva ändra på företagets egentliga budskap till konsumenterna. Detta har som sagt inget med företagets verksamhet att göra, snarare att dessa vill bidra till en "*cause*" vilken blir uppmärksam av konsumenterna där det slutgiltiga målet är att skapa ett positivt företagsrykte. (www.joinred.com)

⁷ www.joinred.com

GAP har däremot tagit ett större ansvar i det hela. GAP öppnade en fabrik i Lesotho, söder om Sahara i Afrika där 25-30 % av de unga kvinnorna är HIV- positiva. GAP:s RED t-tröjor tillverkades i Lesotho för deras CSR- aktivitet . Här får alltså människorna chansen att arbeta för en arbetsgivare som både erbjuder support och tillgång till HIV- testning och behandling. Utöver detta arbetar GAP, då även med en produkt som säljs runtom i världen där vinsterna återinvesteras i landet. GAP är fortfarande ett ansevärt CSR- drivande företag och ligger fortfarande långt före sina konkurrenter inom CSR, de har gjort stora satsningar och ligger i topp. (www.gapinc.com)

2.10 Kritiskt förhållningssätt mot den teoretiska referensramen

Större delar av vårt teoretiska material härstammar från vetenskapliga artiklar och akademisk litteratur. Vi har även använt oss av länkar på Internet som vi ansett vara relevanta för studien med förbehåll av vad Bryman & Bell (2005) påpekar som inaktuell information. För att kunna säkerställa trovärdigheten av dessa källor har det därför noggrant granskats hur och varför dessa ansetts relevanta samt brukbara.

Vidare är artiklarna publicerade i mer eller mindre välkända relevanta tidskrifter, vilket därigenom anses uppta trovärdighet som ett teoretiskt material. Artiklarna leder sitt ursprung från det senaste årtiondet och anses därmed som aktuell och uppdaterad forskning inom ämnet.

Den akademiska litteraturen i vår uppsats är från forskare och välkänd kurslitteratur och bör därför ses som trovärdig och relevant sådan. Vi ser heller inga svårigheter med att använda oss av författarnas undersökningar, teorier, slutsatser och studier för att avhjälpa mot en bättre verklighetsbild och ett underlag för uppsatsen.

Länkarna som vi har hittat på Internet tyder vi som betydelsefulla. De kommer från kända tidningar och hemsidor som arbetar specifikt med CSR. Det slutliga målet med en kombination av både elektroniska källor och akademisk litteratur har gjorts pga. att vi eftersträvat att återge en bild av verkligheten i nutid.

3. Metod

Kapitlet nedan beskriver hur datainsamlingen genomförts och varför denna har ansetts relevant. Vidare utvecklas och förklaras det hur frågorna har riktats samt hur dessa ansetts avhjälpa uppsatsens analys. Avslutande har det tillförts kritik emot metodens begränsningar.

3.1 Varför Deduktion? Är denna mest användbar för studien?

Övergripande har vi valt en deduktiv ansats med ett angreppssätt som skall återspegla en bild över de utvalda fallföretagens tillvägagångssätt och dess arbetsmetoder när ämnet CSR bemöts eller används i kombination med befintlig teori. Här anses, att den teoretiska referensramen i föregående kapitel utgjort sig som grund beträffande ämnesvalet, då gällande både frågetypen men även dess "synvinkling" mot ämnesvalet. Sammantaget beaktas faktumet, att det kan vara svårt att helt kliniskt förhålla sig objektivt utan att influeras av olika angreppssätt såsom *induktion* eller *abduktion*, men utgångspunkten har hela tiden varit att försöka minimera dessa risker genom att konsekvent iordningställa en god teoretisk grund där subjektiva inslag erhållit litet spelutrymme.

Härmed genom ovanstående beaktande, har det därmed ansetts att den deduktiva ansatsen uppfattats som mest behjälplig rådande ämnesrelevansen CSR. Vi har utifrån den teoretiska förståelsen valt att testa denna emot verkligheten, vilket ligger i linje med vad Patel och Davidsson (2003) förespråkar som *bevisandets väg*, alltså att forskaren drar slutsatser om ett teoretiskt material som sedan testas emot verkligheten.

3.2 Insamlingens trovärdighet samt återkoppling för tillvägagångssättet

Den första frågan som vi ställde oss var; är vår insamlingsmetod relevant och kommer den återge en trovärdig bild av verkligheten? Som svar på frågan och dess ställningstagande i det metodologiska valet ansågs det att ett bra alternativ kunde vara att låta intervjupersonerna i samspel med basfrågorna uttrycka sin ståndpunkt till ämnet och därigenom svara på företagets egentliga intentioner kring CSR utan att själva subjektivt värdera sina svar. Alltså genom att svara som en företagsrepresentant om hur företagets konkurrensfördelar kopplat till ryktet i ett CSR perspektiv är, har gjort att de uttrycker åtgärder företaget arbetar med och ser som framgångsrika.

Vidare nämner Bryman och Bell (2005) att när det kommer till mindre undersökningar, finns det några aspekter att ta i betänkelse såsom att; *Vad? Hur? Varför? och Hur?* (praktiskt) gäller

undersökningen. Till detta understryker författarna att både tidsfaktorn och resursfaktorn sätter ramen på arbetets kvalitet. I vårt fall ses det att en mindre undersökning, då med beaktning av vad Bryman och Bell (2005) argumenterade om, gjort sig till rätta genom att använda färdigformulerade basfrågor inför djupintervjuerna, vilka sedan i intervjuögonblicket fritt får tolkas och ges respons på.

3.3 Insamling av primärdata

Primärdatamaterialet som presenteras består av *tre* stycken expertintervjuer med ansedda författare inom ämnesområdet. Vi ser deras bidrag kring uppsatsens ämne som givande då dessa intervjuer eventuellt kan bistå oss med nya infallsvinklar samt som ett kompletteringsmaterial inför analyskapitlet.

Respondenterna kontaktades via telefon varav en via e- post, för inplanering av telefonmöten. Dessa två intervjuobjekt var i högsta grad upptagna vilket försvårade till personliga intervjuer. Istället fanns det möjlighet till telefonintervju som till viss del har fördelar såsom kostnadseffektivitet, trygghet samt negativ intervjuareffekt (Bryman och Bell 2005). Även ett förhandsutskick (se bilaga) tillställdes intervjupersonerna innan intervjuerna ägde rum.

Till ovanstående har det även utförts *tre* djupintervjuer med Folksam, AB Svenska Shell och Elanders AB varav deras anställda har varit inom ämnesområdet eller högre chefer. Företagen kontaktades också med samma metodologi det vill säga telefonmetoden eller e- post. Givetvis innan intervjuerna ägde rum användes samma teknik som föregående dvs. ett förhandsutskick (se bilaga 1) av frågorna försändes, både av den anledningen att respondenterna skulle kunna bilda sig en uppfattning om företagets koppling till CSR samt att de ansågs mer förberedda inför intervjun.

I samklang med intervjufrågornas upplägg var dessa utformade i semistrukturerad innebörd, vilket innebär att det inte användes en förutbestämd mall att bejaka, snarare en lista av förhållandevis specifika teman. Därtill kan det nämnas, att frågor som inte ingår även kan komma att ställas och då har också intervjuaren därigenom större frihet att samtala och fördjupa sig inom ämnet. Ordningsföljden av frågeställningen behöver inte heller efterföljas i någon korrekt och förutbestämd ordning, men oftast sker det i denna regelbundna växling. (Bryman och Bell, 2005)

3.4 Insamling av sekundärdata

Insamlingen av sekundärdata härstammar främst ifrån tryckta artiklar som inhämtats ifrån ELIN⁸, BSP⁹, Springer Link¹⁰ och Internet. Materialet som bearbetats utifrån Internet har granskats

⁸ Lunds universitets bibliotek för elektroniska resurser

noggrant och oftast endast använts till företagsrelaterad information. Främst till de så kallade elektroniska källorna är vi införstådda att en förändring kontinuerlig sker, vilket medför att information kan försvinna eller ändras (Bryman och Bell 2005). Även i linje med vad författarna definierar som observerande vid hopbringande av sådana källor anses det ändå viktigt att tillföra denna information då vårt samhälle, högaktuellt, idag använder och kommunicerar i hög grad mycket med denna form av medialt medel.

Vidare angående sekundärdatamaterialet, har denna förankrats med en sådan koppling till CSR, där konkurrensfördelar, rykte, emotioner samt hållbarhet skall ge djup till den teoretiska förståelsen och tolkning kring ämnet. Den primära anledningen som medfört till detta beslut är att materialet sedan till intervjuerna skall erbjuda ett stöd och mer ingående diskussion om samt kring ämnet CSR kopplat till företagsryktet.

Litteraturen och artiklarna som betraktades intressanta utvaldes lämpligt för att förklara begreppet både utanför och i linje med ämnesvalet. Vi ville härmed ge läsaren en bra bakgrundsbild av fallföretagen och dess historia som vidare undersöktes i samband med CSR. Till detta försöktes det också skapas en bred variation av källor från olika årtionden och författare för att erhålla en bättre tolkning och tillväxt av ämnet, dock vill vi poängtera att källor av senare karaktär skådats som mer tänkvärda då dessa återspeglar marknadssituationen i dagsläget.

3.5 Urvalsmetodik

De utvalda företagen till uppsatsen har selekterats genom ett tillvägagångssätt som förmodas frambringa större bredd till studien, eftersom de representerar olika delar av marknaden och förhåller sig till olika till ämnet CSR. Till detta säger exempelvis Trost (2005) att: *"I de flesta fall vill man vid kvalitativa studier få en så stor variation som möjligt och inte ett antal liknande"*. Utöver detta ser vi att könsfördelningen vid de representerade företagen anses vara ganska jämn. Anledningen till att denna fråga fångas upp är för att det ibland kan mellan könen kan uppstå en form av liktydighet. Exempelvis framför Denzin och Lincoln (2005) att det kan vara bra att ha en jämn fördelning könsmässigt då informationen ses och tolkas olika.

Andra faktorer som lagt grunden för urvalsmetodiken och dess upplägg har varit de globala avstånden. Därför har ett fokus redan ifrån början varit att söka upp företag som är lokaliserade kring Malmö, Göteborg eller Stockholmregionen. Den främsta anledningen för detta har varit de ekonomiska motiven men även uppsatsens utsatta tidsram, dock har vi fått möjligheten att utvidga en av våra expertintervjuer i Finland då en av oss befann sig i landet under tidpunkten.

⁹ Business Source Premier, 2009 EBSCO Industries, Inc.

¹⁰ Springer Link is one of the world's leading interactive databases for high-quality STM

Avslutningsvis, vanligt förekommande för att kringgå detta problem kan vara att upprätta telefonintervjuer med respondenterna, vilket vi också använt oss utav. Exempelvis beskriver Lantz (2007) att det faktiskt kan vara en bra idé att göra telefonintervjuer, på grund av många skäl. Ett kan vara att respondenten känner sig mindre nervös och inte lika iakttagen. Alltså kan en duktig intervjuare urskilja och tillförskansa sig bra information och även därigenom göra respondenterna mindre ängsliga och spända.

3.6 Intervjumetodikens uppdelning

När det kommer till intervjuernas upplägg finns det en rad faktorer som bör tas under fundering. Till att börja med måste författarna bestämma sig *hur* ett sådant genomförande skall gå till och *varför* just denna metod skall tillämpas som ett lämpligt alternativ till forskningen. Vidare med föregående betänkande har vi ställt oss frågan; kommer vi att genomföra intervjuerna på ett sådant sätt att vi finner den utvunna informationen berättigad för ändamål?

Till ovanstående grunder strävar vi därför att intervjumetodikens uppdelning skall innehålla någon form av kvalitetssäkrad information, vilket kan uppnås genom en indelning av karaktäristika för intervjuerna, utformningen av intervjufrågorna och själva genomförandet av intervjuerna.

3.6.1 intervjuer

Intervjuernas har genomförts med den så kallade ostrukturerade frågeformen (se föregående 3.3). Utgångspunkten har här varit att använda ett par grundfrågor som eventuellt skall leda in diskussionen till ett mer ingående plan, vilket eventuellt frambringar djup i materialet. Patton (2002) skildrar denna strukturella arbetsmetod som både flexibel men även flerfaldig, vilket vi anser lämplig till ämnet CSR.

Detta för oss vidare till en åskådliggörande bild av vad den kvalitativa metodiken står för, det vill säga den öppna frågeformen ger olika svarsalternativ och olikartade svar, vilket vi också eftersträvar av en anledning främst på grund av att ämnet CSR används och tillämpas olika ifrån företagen. Till detta kan urskiljas två aspekter varav en negativ sådan. Då materialet inte alltid samtalar samma aspekter och den andra vilken uppvisar en komplexitet som urskiljer än mer dynamisk bild av ämnet CSR. Exempelvis säger Patton (2002) att: enbart för att intervjuaren är ostrukturerad behöver detta inte innebära att personliga intervjuer skulle vara O-fokuserade.

Fortsättningsvis nämner Patton (2002) också att karaktäristiska styrkor i den kvalitativa metodiken är *flexibilitet, spontanitet, personlig frågeuppställning samt direktsvar*, vilka vi anser i denna typ av forskning avhjälper i hög grad med god vägledning. Motsatsvis kan ämnet CSR(som innan

beskrivet) tolkas och uppfattas olika vilket medför att en kvantitativ intervjuforskningsmetodik till ämnet, inte ses som lämplig av flera skäl. Sådana kan i vårt fall vara att restriktiva svar som inte genererar djup i frågekontexten.

Vidare fanns det andra skäl till att det valdes den öppna frågemetodiken. Här fann vi att respondenterna fick en möjlighet att utveckla sina svar mer ingående, något som öppnade upp för en chans att följa upp med fortsättningsfrågor. Lantz (2007) poängterar parallellt med vårt tillvägagångssätt vid kvalitativa djupintervjuer med öppna svarsalternativ lämpar det sig att specifikt använda kvalitativ flexibilitet eftersom denna ger möjlighet till mer öppna konversationsmetoder.

Förutom ovanstående argument finns det därtill kriterier eller vägledningsargument vilka bör beaktas. Till exempel nämner Trost (2005) sju olika riktlinjer som berör intervjuarens kvalitetssäkring vilka kan ge upphov till en mer lyckad intervjuprocess medan Lantz (2007) framhåller tre aspekter, vilka vi också har tagit till oss och utgått ifrån. Dessa är följande:

- *Metoden måste ge ett tillförlitligt resultat, alltså reliabilitetskravet.*
- *Resultat skall utgöra sig för att vara giltigt, alltså validitetskravet.*
- *Slutligen skall det vara möjligt för andra att kritiskt granska resultatet/ slutsatserna*

Tilläggas kan, förutom vad Lantz (2007) urskiljde som aspekter, har det anammats Strauss och Corbin (1998) sätt att skildra informationsbearbetning. Metodikförfattarna säger att den informationsinsamlingen som äger rum skall vara grundad och presenterbar i samspel med ämnet. Därför har vi i detta fall valt att ställa oss frågorna:

- *Hur många intervjuer skall vi sikta på och varför detta antal?*
- *Vad i dessa intervjuer är relevant och trovärdig information?*
- *Hur kommer förändringar i intervjuernas förutsättningar att påverka forsknings processen och dess datainsamling.*

3.6.2 Intervjufrågornas utformning

Steg 1

Vid basfrågornas utformning har det använts sådan utformningsmetodik baserad på vad Webb (2002) hävdar vara uppmjukningsfrågor. Mer ingående betyder det att vi har startat intervjuerna

med frågor som riktas mer emot det personliga planet, exempelvis arbetsposition, arbetslivserfarenhet i branschen/yrket och forskningsområde. Den främsta anledningen för detta tillvägagångssätt har varit att komma respondenten närmre redan ifrån start, vilket vi tror har bidragit till mer behaglig och trevlig intervjusituation.

Steg 2

En förhands intervjukskiss formades för att övergripande konkretisera vad som erfordrades till djupintervjuerna. Här har det lagts tyngd på att bejaka beståndsdelar som *ämnesrelevans, intervjuanpassning och eventuell justering*. Denna har slutligen prövats emot det insamlade materialet, vilket sedan ifrågasatts med kompletteringsaspekten, alltså behöver vi tillfoga eller tillförskaffa oss mer information.

Andra anledningar till varför ritningen har använts är för att vi på något sätt förmått oss att mer säkerställt selektera ut de rätta frågorna kopplat ämnesvalet och därigenom minska risken för felformulering av frågeställningarna. Widerberg (2002) förespråkar till sådana, att övergripande intervjukskisser är ett bra hjälpmedel för att sammanställa *vad* och *vilka* frågor som skall eftersökas.

3.6.3 Intervjuernas genomförande

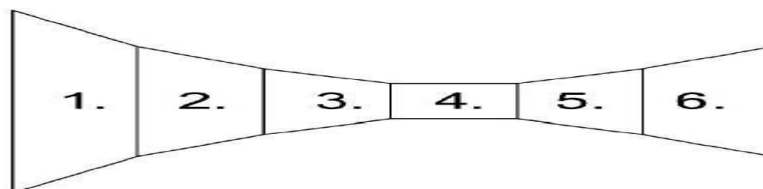
Förfärdigat har intervjuerna genomförts genom kontakt via telefon eller elektronisk post. Kontaktmetoden har baserat sig på vad Jacobsen (1993) och Denzin och Lincoln (2005) definierar som god presentationsförmåga. De säger att det krävs ett professionellt tillvägagångssätt för presentation av både ämnet, syftet och vad den intervjuade innehar för betydelse till forskningen. Vi upplever den första kontakten som betydelsefull både för att respondenten skall uppfatta oss som seriösa men även för att de skall få en positiv bild av syftet med uppsatsen.

Samtliga intervjuer har ägt rum vid respondentens arbetsplats med reservation för dem som telefonintervjuats (se muntliga källor). Fördelaktigt med att samtala i direktkontakt med respondenten är att ansiktsuttryck och andra former av signaler ger en större helhetsbild av ämnet. Vidare kopplat till arbetslokaler skildrar Widerberg (2002) detta som en förstärkare i insamlingen av datamaterialet. Hon säger exempelvis att insyner och inblickar i arbetslokaler eller ytor möjliggör för forskaren att uppfatta ett större perspektiv i ämnesforskningen. Informationen finns då latent och kan ses som värdefull information både för efterföljande intervjuer eller vid sammanställningen. Främst ser vi att den personliga kontakten möjliggör för en mer intressantare utfrågning och diskussion om CSR.

Fortsättningsvis har det använts ljudupptagning med samtliga respondenterna, något som anses har hjälpt till i undersökningsprocessen. Exempelvis medförde tekniken oss att återberätta samt citera respondenterna exakt. Nackdelar som kan uppkomma med ljudupptagning beskriver Repstad (1988) och Trost (2005) som *nervositet, hämnadskänslor, rädsla* samt att *gester och uttryck* förbises. Däremot hävdar Jacobsen (1993) i linje med nackdelarna enbart beror på intervjuaren och skall ses som en brist hos denna

Till ovanstående för- och nackdelar ser vi ljudupptagningen som högst relevant och behjälplig. Primärt har denna varit oss till stor assistans eftersom mycket information växlats nästintill omöjliggjort till fullgoda anteckningar. Vidare har vi fått en chans att lyssna igenom materialet ett flertal gånger. Tilläggsvis till detta inser vi också att en väl genomförd kvalificerad intervju utan ljudupptagning kräver många års erfarenhet.

Däremot har upplägget för intervjutekniken utgått ifrån följande så kallad *trattmodell*. Denna beskrivs av Kylan (2004) som en sexstegs procedur. Vi har härvid lagt upp tekniken på ett sådant sätt som innan kortfattat beskrevs dvs. att öppningsfrågorna och syftet med uppsatsen presenterades. Därefter preciserade vi våra CSR anknutna basfrågor till företagsrepresentanten, varav en övergång till kontroll och informationsutvinning skedde. Givetvis avslutades intervjuerna med ett stort tack till medverkan och därtill skickades det vid senare tidpunkt en korrekturläsning. En illustrativ bild nedan framställer trattmodellen och dess sex steg.



Figur 7: trattmodellen

Källa: Kylan (2004)

3.7 Val av företag och expertintervjuer

Följande företag som fastställdes till studien har varit Folksam, AB Svenska Shell och Elanders AB. Anledningen till just de tre benämnda eftersträvats, härstammar utifrån uppsatsens tidiga frågeställning, vilket CSR och dess företagsryktesfrämjande noggrannare önskats undersöka den icke teoretiska men praktiska verkligheten i hur företagen, stora sådana, arbetar med frågan. Detta i sin tur har fört oss till den andra frågan om konsumentuppfattningarna dvs. hur uppfattar egentligen företagen sina CSR- aktiviteter gentemot kunderna, eller hur tror företagen att deras metoder är förankrade på marknaden. Även som det inledningsvis, har vi valt företag som är representerade i olika branscher för att få en stor bredd och därigenom vidga CSR- perspektivet.

Gällande expertintervjuerna har vi den uppfattningen att dessa medför en ganska stark roll i studien då dessa *inte* representerar ett företag utan mer fristående uttrycker CSR:s förhållande övergripande kopplat till företagsryktet. Dessa tre intervjuer anses bidra till ämnet på ett sådant sätt att djupare kunskap av CSR:s konsekvenser och dess användande kan framöver tolkas. Alla tre intervjuerna är med personer som är insatta eller arbetar med ämnet. Andra aspekter är att de kommer ifrån olika länder vilket eventuellt kan skapa bredd då CSR tolkas.

3.7.1 Företag & representant Folksam

Folksams vision är *"att bidra till ett långsiktigt hållbart samhälle där individen känner trygghet."* (www.folksam.se)

Bolaget grundades 1908 av Jöns Julius Jönsson och idag innefattas företaget med cirka 3500 medarbetare varav en ganska god könsfördelning. Folksam är ett kundägt bolag vilket betyder att vinsterna inte går till aktieägarna utan stannar hos alla. Folksams övergripande mål är att ha försäkrings och sparbranschens mest nöjda kunder. Företaget har sedan tre viktiga kärnområden som förknippas med deras verksamhet. Dessa återfinns nedan:

Folksam och miljö

"Både vi och du som är kund sparar pengar på det. Vi ställer höga miljökrav både på oss själva och på de leverantörer som reparerar våra kunders skador. Det håller i längden."

Trafikforskning

"Trafiksäkerhet är en hjärtefråga för oss i Folksam. När vi arbetar för ökad trygghet i trafiken, leder det till färre trafikolyckor, mindre lidande och det i sin tur till lägre kostnader både för dig och oss."

Ansvarsfullt ägande

"Sedan 2001 påverkar vi de företag vi placerar i genom våra etiska placeringskriterier och bolagsstyrning. Hela kapitalet vi förvaltar omfattas av våra kriterier. Vi förvaltar cirka 200 miljarder kronor vilket ger en rejäl tyngd i vår möjlighet att påverka."

Företagsrepresentant på Folksam

Maria Kraft är chef för *trafiksäkerhetsforskning* och *miljö* och därtill ärenden som rör företagets övergripande mervärdessfunktioner.

3.7.2 Företag & representant Elanders AB

Elanders vision är: *"Elanders skall vara internationellt ledande och den mest kompetenta partnern inom infomediala och därmed attrahera kunder, medarbetare och aktieägare."* (www.elanders.se)

Elanders grundades 1908 och är en ledande *infomediekoncern* med bolag i tio länder. Elanders blev börsnoterat 1989 och hela koncernen har cirka 1800 medarbetare. Bolaget arbetar med socialt ansvarstagande och beskriver detta tydligt på hemsidan under *code of conduct*¹¹. Företaget arbetar i dagsläget till exempel med frågor som legala krav, barnarbete, säkerhet, löner och arbetstider.

Miljöpolicy

"Elanders bedriver ett seriöst miljöarbete genom att ständigt sträva efter att förbättra processer, produktionsmetoder och produkter mot minskad miljöpåverkan. Lagar och andra krav ska följas eller överträffas."

Kvalitetspolicy

"Elanders ska vara kända för att vara en seriös leverantör och samarbetspartner med bred kompetens inom infomedia. Vi har därmed fokus på våra kunders och andra intressenters krav och behov liksom på att ständigt utveckla våra processer, produkter och tjänster så att vi strävar mot total kvalitet – det vill säga att göra rätt i alla led på ett effektivt sätt."

Företagsrepresentant på Elanders

Christian Grönwall är HR chef på Elanders och sitter även med i företagsstyrelsen. Han är även ansvarig för hållbar utveckling och CSR programmet på företaget.

3.7.3 Företag & representant AB Svenska Shell

AB Svenska Shells vision är: *"Contributing to sustainable development for us means helping meet the world's growing energy needs in economically, environmentally and socially responsible ways. It is the right thing to do, and it is good for our business"* (www.shell.com)

Sustainable development

"We are convinced that contributing to sustainable development helps create business value and reduce operational and financial risk, making us a more competitive and profitable company"

Social investment

"We have been involved in social investment programs for many years, supporting a wide range of community welfare initiatives and projects aimed at:"

education or skills development;

community development or social cohesion;

health, environment and safety-related issues; and

¹¹ http://www.elanders.se/upload/Documents/Code%20of%20Conduct_se.pdf

Social performance

“Social performance is how we manage the impact of our business on the local community. We do this by working to help deliver benefits such as jobs and business opportunities, and most importantly, communicating and listening to what the local community has to say”

Shell grundades för cirka hundra år sedan och har sitt ursprung ifrån England och Holland. För några år sedan fusionerades detta och blev därmed också börsnoterat i London. Eftersom Shell enligt mätningar¹² är världens näst största bolag återfinns detta i etthundratio länder med femhundra tusen helkontrakterade anställda och cirka 1,5 miljoner underleverantörer, konsulter samt återförsäljare.

Företagsrepresentant på AB Svenska Shell

Martin Von Arronet är informationschef på AB Svenska Shell med huvudsäte i Stockholm. Han har ingående kunskap i Shells verksamhet och hur frågor rörande CSR är kopplat till företag.

3.7.4 Expertintervju Evert Gummesson

Professor Evert Gummesson har varit verksam under åtskilliga år med flerätlet publicerade litterära verk och artiklar, varav tyngdpunkten har riktats mot relationsmarknadsföring och nätverk. Vidare reser Evert mycket runt om i världen och håller föreläsningar, vilket medför att hans kulturella förståelse är bred. Gällande hans forskningsområde, sker detta i den moderna bemärkelsen av service management samt kvalitativa metoder. Tilläggas kan, att Evert är starkt intresserad i frågor som är sammankopplade till ämnet CSR och har skrivit om detta i sin senaste bok (eg@fek.su.se) / www.fek.su.

3.7.5 Expertintervju Peter Zettinig

Peter Zettinig är Ass. Professor inom department of marketing – international business på Turku School of Economics. Peter har ett intryck av ämnet CSR som ett mycket intressant sådant och hur detta påverkar affärsverksamheter globalt samt vilka konsekvenser det medför. På senare tid har han varit verksam med undervisning och dessförinnan har han undervisat flera år i Victoria University of Wellington (peter.zettinig@tse.fi) / www.tse.fi

¹² Fischard metoden

3.7.6 Expertintervju Mark R. Kramer

Professor Mark R. Kramer har sitt säte i Harvard University inom fakulteten John F. Kennedy School of Government. Hans forskning ämnar sig mot ämnet Social Impact och CSR. Mark och Professor Michael E. Porter är grundarna av Social Impact advisors och Center for Philanthropy, vilka är icke vinstdrivande forskningsorganisationer och bedrivs aktivt idag med expertkunskap om CSR. Marks forskning kring ämnet CSR är ganska betydande. Fortsättningsvis har han varit verksam under flertalet år som en bidragande part gällande Harvard Business Review (mark.kramer@fsg-impact.org) / www.hks.harvard.edu/

3.8 Kritik mot det metodologiska valet och tillvägagångssättet

Metodvalet som använts gjordes på grund av att vi anser det som bäst lämpad till ämnet. Det kommer alltid finnas andra tillvägagångssätt som skulle anses vara likvärdiga, eller även bättre? Dock vill vi försöka påpeka den kritik som kan finnas i samband med vårt metodval.

Som författare har vi försökt att granska allt insamlat material och vara kritisk till vad vi hittar. Det är ändå svårt att vara hundra procent objektiv utan att egna åsikter och värderingar influerar ett val eller ställningstagande. När ett nytt material har granskats, har ambitionen varit att vara så pass öppen som möjligt och då utan förutfattade meningar.

Intervjuerna som genomfördes med Folksam, Elanders, och Shell anser vi som högst tillförlitliga men samtidigt är det svårt att representanterna för företagen bistår helt utan egenintresse. Det var givetvis viktigt för representanterna att få en positiv bild presenterad av företaget. Samtidigt till detta anser vi att falsk information inte förekom, utan att det faktiskt uppvisades en rättvis bild av företagen.

Avslutningsvis anses expertintervjuerna som yttersta relevanta och trovärdiga, dessa intervjuer gjordes med forskare som är i högsta grad insatta i ämnet utan personlig anknytning eller band till ett specifikt företag. Här kunde det uppvisas likväl positiv kritik som negativ sådan. Denna kombination mellan expertintervjuer och företagssynsätten tror vi ger en god översikt över ämnet CSR och hur det är kopplat till företagsryktet. Givetvis hade kanske andra metodval likafullt eventuellt varit adaptiva till ämnet. Vi ser dock ifrån vår vinkel att metoden lämpat sig väl och fungerat bra.

4. Empiri

Det insamlade empiriska materialet genomfört via djupintervjuerna kommer nedan redovisas. En sådan uppdelning sker företag för företag och därefter presenteras expertintervjuerna. Vi har således inte valt att dela upp materialet i olika underrubriker eller liknande, då vi vill framföra den empiriska delen så pass neutral som möjligt.

4.1 Folksam

Intervju med Folksam ägde rum den 16 juni 2009.

Maria Kraft beskriver området CSR i samspel med Folksams tre grundpelare (se metodavsnittet). Hon säger att grunden till varför Folksam egentligen kom att uppstå var just att det inte fanns några försäkringar på marknaden och då specifikt kopplat till området brand. Alltså menar Maria; för Folksams del har det redan ifrån början funnits en historik att bejaka försäkringsärenden och att arbeta kring dessa frågor, vilket gjort det mer naturligt att fortsätta mot den riktningen. Även påpekar hon att det, redan kring 50-talet funnits en ansats som tyder på Folksams efterfrågan kring trygghetsfrågor.

Vidare nämner Maria att det förr i tiden ägnats mycket energi kring frågor som berört företagets vilja att hjälpa andra organ eller institutioner med att förbättra eller effektivisera sig gentemot marknaden. Dock ägnar sig Folksam nuförtiden mer emot frågan; *vad kan vi själva göra eller åstadkomma, istället för att tala om för andra vad de borde göra?*

Fortsättningsvis ser Maria en skillnad mellan CSR och miljöarbetet, eftersom denna del är mer begränsad. Här förtydligar hon att CSR är något för företaget som innefattar de åtgärder som anses ligga utöver kärnverksamheten och något som gör att det finns en chans till att påverka till det bättre genom den styrkan som verkligen finns.

Gällande Folksams del nämner Maria att deras kunskap sitter i trafiksäkerhet, miljöarbete och ansvarsfullt ägande, vilka påverkar bolagsstyrningen. Dessa tre CSR delar har framkommit främst på grund av kunskapen kring trafiksäkerhet finns i huset men även för att kärnverksamheten ligger nära kopplad till ämnena. Här framhåller även Maria att den interna strategin är att försöka utveckla områden som anses ligga nära företagets kunskap och dess område, något som gör

företaget mer individuellt att då inte följa strömmen i hur andra företag implementerar sina CSR-program.

En anledning till att Folksam vill differentiera sig, är främst för att bygga trovärdighet till sina kunder men även för att dessa ligger företagsvisionen till grund som en drivande faktor. Givetvis är detta ett taget marknadsstrategiskt beslut som ansetts vara övertygande för att kunna profilera företaget. Maria fortsätter med andra aspekter som är sammankopplade till Folksams grundvärderingar som det så kallade *skadeförebyggandet*. Detta medför i längden att det uppkommer en möjlighet för företaget att sänka sina kostnader. Sammantaget här säger Maria att, det finns två beståndsdelar i verksamheten där den ena består av affärsmässig synlighet och den andra av holistisk synlighet.

I anslutning till skadeförebyggandet har Folksam en egen trafikforskningsavdelning med fem anställda som bistår hela företaget med information som i längden bidrar till sänkta kostnader för försäkringstagarna. Här framhåller Maria att denna enhet endast tar upp en kostnad på fem kronor per försäkringstagare och något som faktiskt genererar positiva mervärden för kunden i det långa loppet. Tilläggas kan, till detta att försäkringar och dess produktutbud ses som så kallad *"låg- intresseprodukter"* vilka svarar bäst i lågkonjunktur av den enkla anledningen att kunder eftersöker trygghet under sådana perioder.

Vidare menar Maria att denna forskning måste baseras på en implementeringsnivå för att förbli effektiv det vill säga att det faktiskt finns möjlighet att *"cash ut"* resultatet någonstans och även bidrar en preventiv effekt. Detta betyder enligt Maria att möjligheterna för att konkretisera och därmed mäta effekten, blir möjlig. Fortsättningsvis uttrycker Maria att denna information genererar olika typer av rapporter som används i ett CSR- syfte. Exempelvis kan det nämnas att en sådan rapport kan uppta ett pressutrymme för cirka tio miljoner. Det hon menar är att denna rapport vid en presskonferens kan reducera forskningsbudgeten med goda marginaler.

Härvid till ovanstående bakgrund framhåller Maria att exempelvis lägga pengar på något som skapar hållbarhet är viktigt och kan i längden ge mer än att spendera pengar på reklam. Alltså genom att skapa en *"win-win"* situation finns det faktiskt möjligheter för att skapa CSR främjande åtgärder samtidigt som kunderna gynnas av detta.

Fortsättningsvis definierar Maria hållbarhet genom att benämna dessa som olika segment. Hon säger att dessa består av miljöaspekterna som i sin tur består av klimatförbättringar, jämställdheter, mänskliga rättigheter och trafiksäkerhet. Exempelvis lägger Folksam ett fokus på hur det går att förebygga personskador där det verkligen sker skador istället för att koncentrera

sig på att övergripande förebygga krockskador i sig. Hon säger: *"...att inte försöka fokusera sig på alla krockar utan mer på de som gör att faktiskt folk slår sig utger sig att vara mer hållbart och ge resultat..."*

Vidare påpekar Maria andra mätbara och konkreta CSR- metoder såsom deras subventionsprogram för hus- reparationer¹³ vilket medför en viss styrningsförmåga som möjliggör för ett inflytande i entreprenörernas materialanvändning (miljövänligheten) samt olika former av arbetsmetoder som i slutändan leder till mer hållbart företagande. Gällande ansvarfullt ägande kopplat till hållbarhetsfaktorn menar Maria att denna ansvarfullhet kan influeras och manövreras i hur folk placerar sina pengar. Några av dessa exempel kan ju då vara hur företag bygger hus.

Något som Folksam har varit tydliga med när det kommer till deras CSR- implementering är att företagsstyrelsen har varit mycket noggrann och tydlig med att förmedla budskapen som eget *ansvarstagande* och *påverkan*. Hon menar att detta i sin tur stimulerar till hållbarhetsfrågorna. Maria framhåller detta uttalande genom att säga: *"...det finns en tydlig top-down signal som indikerar att detta tillhör våran verksamhet..."* Fortsättningsvis menar Maria att man försöker skicka ut signaler till kunderna som gör att de förstår sambandet mellan hållbarhetsfaktorerna och tjänsterna som erbjuds. Exempelvis när kunderna använder sig utav Folksams produkter, så innebär det i andra hand också att du bidrager till något gott samtidigt som du premieras. Mest vanligt förekommande kan vara att, vid köp av en speciell bilmodell sker en premiering till kunden i form av rabatter och förmåner. Andra exempel kan vara, att Folksam eventuellt under en viss kampanjperiod gällande villor, erbjuder klimatkompensation av husets utsläpp. Till detta framhåller Maria att det viktiga i sammanhanget här framhåller Maria är att: *"...det vi erbjuder skall också hänga ihop med det vi åstadkommer..."*.

Vidare nämner Maria att bolagets åtgärder inte direkt skall ses som att *"vi som företag vill göra det goda för det godas skull och därmed befinna sig i en naiv tro"*. Hon säger att det måste finnas en *balans* mellan de CSR- aktiviteter som används och företagets egentliga verksamhet. Denna kombination eller avvägande är ytterst viktig, då en integrering kan ske mellan de olika förhållandena. Hon säger att *"om det stärker vårt rykte att företaget gör många bra grejer, är detta ett sätt att förstärka hur man uppfattar företaget men man får inte skapa en bild som gör att kunderna uppfattar det som någon slags facelift..."*.

I diskussionen fortsätter Maria att berätta hur viktigt det faktiskt är att mäta CSR- åtgärderna, för att det skall bli mer påtagligt och därigenom motiverbart. När hon fördjupar sina uttalanden kring

¹³ Folksam bistår mer reparation av hus varje år för nästan en miljard, Maria Kraft 180609 (Stockholm)

CSR och dess egentliga effekt säger hon att det finns olika sätt att omvandla dessa till mer konkreta mått. Maria understryker härvid att exempel som kan nyttjas är *kund- mätningar* och *utrymmes- mätningar*. Dessa i sin tur kan jämföras med den verkliga plats som Folksam fått tilldelat sig i media. Vidare går måtten att omvandla i pengar dvs. hur många artiklar eller redaktionellt arbete fick vi ta del av som går att summera eller omvandla till pengar. Till detta menar Maria att dessa mått mätt i verkligheten hämtar hem sig och därmed gör att det blir mindre relevant att frekvent motivera företagets existens med en massa mjukvara som är svårt att mäta.

Fortsättningsvis för att skapa långsiktiga lösningar och därmed skapa bättre rykte betonar Maria att undersökningarna måste anpassas så att frågorna verkligen ses som relevanta. Hon säger att: *"...många tycker till exempel att ekologisk mjölk är bra men lik förbaskat köper man inte den på grund av priset..."*. Däremot visar det sig i Folksams undersökningar att ett högre värde finns och att detta hänger ihop med CSR främjande åtgärder. Ännu mer till ämnet säger hon att det pratas en hel del kring den s.k. *"dialogen med kunden"*. Att skapa en kontakt med kunden där de känner att de verkligen ingår i konceptet gör att kunderna mer upplever sig som en del i företagets utveckling mot något positivt. Det får alltså inte vara två klyftor där kunden känner ett utanförskap.

Maria poängterar gällande företagsryktet att detta är något som väcker känslor/emotioner som i sin tur kan sammankopplas med varumärket. Till detta mäter Folksam sina attribut som uppvisar en form av trygghet i vilken anses utstråla mer samhällsansvar än konkurrenterna.

Följaktligen ser Maria s.k. mediala medel som en förstärkare till CSR där (www.youtube.com) används för spridning av Folksams krocktester i positivt syfte. Denna anledning främst för att kommunikationssamhället ser helt annorlunda ut idag än det gjorde förr. För Folksams del använder de sig utav ett så kallat *"mediarum"* som återfinns på hemsidan. Här utbyter exempelvis kunderna sina egna *värderingar* och *upplevelser*.

Avslutningsvis framhåller Maria hur hållbarhet bildas, genom att påtala olika samarbetsarbeten utförts. Ett kan vara att Toyota (www.toyota.se) i samarbete med Folksam installerat ex antal svarta lådor i bilarna och att Toyota, valt att placera dessa bilar försäkrade via Folksam. Syftet har varit att analysera *"krockar"* där information tillkännages till både Toyota och Folksam. Vidare nämner Maria i exemplet, att detta kan ses som en affärlösning MEN forskningsresultatet har även kunnat användas till andra ändamål. För att nämna några sådana belyser hon att tester med bildelar emellan kan jämföras och utsagas, vilka därigenom skattas gränsmässigt i kvalitet. Detta i sin tur har anammats av andra företag i Europa och skapat en standard för hur man testar bilar mest effektivt. Slutligen menar Maria att detta bidrager i långa loppet till hållbarhet men att det

uppkommer via affärsidén men att det mest viktiga i sammanhanget är att ALLA kan ta del av kunskapen, vilket då skapar hållbarhet. Hon säger att *"...det har inte gynnat Folksam specifikt utan alla i Europa kan ta del av informationen såsom konkurrenter..."*.

4.2 Elanders

Intervju med Elanders ägde rum den 25 juni 2009.

Christian inleder intervjun genom att förklara hur deras CSR- tankeverksamhet startade i och med att Elanders utvecklade sig att sig vara ett globalt företag. Dessförinnan var Elanders ett Svenskt bolag fram till år 1998 men efter börsnoteringen har deras expansion internationellt tilltagit. Vidare i sammanhanget förklarar han att när de etablerade sig i Kina blev CSR högaktuellt ämne. Christian säger: *"Det fanns inte riktigt på agendan förrän vi startade vårt företag i Kina. Då handlar det framförallt om att säkerställa mot våra kunder en form av rimlig arbetsmiljö i ett land som vi förväntade oss skulle vara väsentligt mycket sämre än i Sverige"*.

Fortsättningsvis nämner han att Elanders har delar av sin verksamhet i Ungern och Polen som då jämfört med Sverige inte innehar de bästa förhållandena likaså men att det däremot aldrig har varit uppsatt på agendan i dessa länder att anamma CSR *"approachen"*. Tilläggsvis till detta påpekar Christian att de förut förknippade CSR huvudsakligen gällande arbetsförhållanden och enskilda individers rättigheter men att det idag innefattar mycket mer.

När frågesamtalet blir mer ingående angående företagets CSR- aktiviteter eller engagemang kopplat till miljön, förklarar Christian att Elanders arbetar med *"miljöaspekter"* genom att tillföra dessa på ett sådant sätt att det ansvar de tar utöver resultatet att generera en vinst även bidrager till miljönytta. På miljösidan menar Christian att de alltid har varit i frontlinjen eftersom de kontinuerligt ser olika produktionsmetoder effektiva att använda och utveckla. Exempelvis nämner han att de har en produkt som traditionellt sett inte ses negativt i folks ögon, sen producerar de inte papper, de säljer papper, och trycker sedan på detta. Pappersindustrin är dock något som de tittat mer ingående i för att på så sätt, säkerställa att det kommer ifrån hållbar skog, är återvinningsbart och blekt med rätt medel.

Christian förklarar vidare att sedan två år tillbaka har de utvecklat CO2 neutrala produktionsenheter, en slags koldioxidkompensation. Elanders vill kunna kompensera för vad de släpper ut. En betoning kring positiv miljöpåverkan ser företaget som en viktig del i deras CSR-engagemang men Christian säger också att arbetsförhållande aspekterna är minst lika viktiga. Här menar han att de anställda på Elanders i Sverige alltid har varit kollektivanslutna, vilket enligt

honom är det högsta som kan uppnås med hållbart ansvarstagande i Sverige, då sett till arbetsförhållandena.

På senare tid har företaget även etablerat ett globalt kollektivavtal med facket och dess motparter där de tar upp dessa frågor som: *"...Lika lön för lika arbete, diskrimineringsåtgärder, mm. Det ska avse samtliga anställda, även om du jobbar i Italien, Sverige eller USA..."* Christian förklarar dock att tittar man sen på något större eller mer ingripande samhällsansvar så finns det inte, istället ligger koncentrationen på arbetsförhållanden, arbetsmiljö, och yttre miljö.

När samtalet leder in på vilka Elanders vill påverka med sina CSR- aktiviteter, förklarar Christian att de främst vänder sig till sina kunder. *"...Jag tror man ser det som marknadsföring, inte ett trick men en nödvändighet i marknadsföringen att ha ett miljövänligt alternativ..."*. Här förklarar han att det är klart att de stora kunderna som vi arbetar med undrar hur produktionen i exempelvis Kina kan tänkas se ut och vilka metoder vi använder. Detta krav måste vi se till att serva kunderna med och därtill se till att personerna i Kina inte arbetar eller innehar sämre villkor än hemma i Sverige.

I samspel med ovanstående poängterar Christian att: *"...Det är också ett sätt för oss att ta ut en premie, är kunden intresserad av att producera på miljövänligt papper eller ha miljövänliga transporter, då är det oftast lite dyrare och då kan vi nagga lite på ytterligare en premie, skapa mer intäkter..."*

Vidare förklarar han att det inte är en nackdel att ta ansvar utifrån ett miljö och personalperspektiv, som då många andra företag kanske anser att det skulle tänkas vara. Därtill leder diskussionen oss vidare in på om kunden kräver detta engagemang idag, vilket Christian då framhåller som *"inte än så länge"*. Han menar att området kring miljön inte har blivit ett krav idag än, men att det säkert kommer att bli.

För att belysa detta uttalande säger han följande: *"...om ni hade frågat mig för cirka åtta månader sedan, hade mitt svar varit ja, men eftersom finanskrisen påverkat företagen så har det i sin tur gjort att intresset för miljöaspekterna hamnat i skymundan..."*. Christian menar att företagens *"break even"* har gjort för företagen måste omprioritera. De kan tänka sig att producera i Sverige för att exempelvis spara på transportkostnaderna ifrån Polen, men samtidigt är de inte beredda att betala hur mycket som helst för att få sina produkter avhjälpta ifrån andra länder.

I takt med att *"finanskrisen"* bromsat upp de åtgärder som främjar företagets CSR- aktiviteter anses det idag ännu mindre viktigt att lägga ner mer pengar när konsumenten inte kräver det. Christian framhåller: *"De flesta som läser till exempel en pocketbok eller en årsredovisning kanske inte har*

kravet på förlaget att det ska vara tryckt på miljövänligt papper. Drivet kommer snarare från slutkonsument, inte huvudsakligen från våra kunder”.

Vidare förklarar Christian att inom Elanders CSR- program är anställningsförhållande och miljöaspekter än så länge de viktigaste punkterna. Till detta förklarar han att några mer övergripande och visionära mål inte finns förutom att företaget skänker pengar till den hållbara skogen *“...det föder vår marknad så vi bidrar till hållbara skogsproduktion huvudsakligen i Sydamerika...”*.

Utöver detta säger Christian att vissa lokala projekt, har funnits. I Kina har de exempelvis haft vissa projekt, men inga övergripande satsningar med utarbetade planverksamheter. Han ser dessa typer av CSR- projekt som: *“..ett överskott av kapital som spenderas som någon sorts goodwill eller marknadsföringsåtgärd...”*

Fortsättningsvis samtalar vi om CSR är långsiktigt i Elanders verksamhet, vilket Christian framhåller som ett definitivt ja. Han säger: *“...Det kommer inte att försvinna, det biter sig fast men det blir inte större om man inte gör någonting med det...”*. Fortsättningsvis tycker han att det känns som miljöaspekten har fått grepp, och bara blir bättre och bättre. Christian tycker också att de blir bättre på att utnyttja CSR- förhållandet när de samtalar med sina kunder, deras marknad, leverantörer i allmänhet och hur de ställer kraven på dessa.

Likaså gällande anställningsförhållanden förklarar Christian, har de kommit väldigt långt med detta i Sverige. *“...Där är det stopp, vi säkerställer det ända ut i slutledet”. Underleverantörer i Kina kanske är nästa grej...”*.

I anslutning till företagsryktet förklarar Christian att de köper in mest papper i hela Sverige, vilket han tror gör Elanders företagsrykte att utspela sig som ett tryggt sådant. *“Vi producerar exempelvis inte bulkproduktion som telefonkatalogen, där tror jag att intressenterna framförallt slutkonsumenten har börjat reagera riktigt hårt med att det är en onödig produkt i många ögon”*. Till detta förklarar Christian att han tror Elanders är ganska skyddade, motsatsvis som i klädhandeln där företag kan sy upp kläder i Indien under svåra förhållanden och märkbart därigenom bromsa konsumtionen av kläder för det företaget. Han tror inte sådana händelser kommer att inträffa på Elanders. *“Jag skulle kalla det en skyddad verkstad. Vi gör nog mer än vad folk vet om inom CSR framförallt inom miljön”*.

Gällande CSR och de emotionella faktorerna som kan sammankopplas med företagets rykte, uttrycker Christian att Elanders konceptuppbyggnad är att leverera helhetslösningar och att minska behovet av multipla kontakter, distributioner eller strukturering av information, text och bild för att producera trycksaker. Hela konceptet byggs utav detta men att sen göra det hållbart

utifrån ett miljöperspektiv som skall väcka emotionella föreställningar, kan vara när den lokala produktionen underlättas.

Exempelvis berättar Christian att Scania trycker sina manualer i Sverige och Brasilien. Den stora frågan är om företaget skall tillverka manualerna i Sverige eller om detta skall ske lokalt i Brasilien? Just en sådan här fråga brukar tendera i att företaget väljer produktionsmetoden *lokalt*.

I slutändan menar han att detta reducerar transporter med flera dagar och miljöpåverkan oerhört. I kundens ögon kan detta även ses som något positivt vilket resulterar i positiva emotioner. Genom att alltså både tillverka lokalt och därtill sända signaler till kunderna att detta gynnar miljön ger upphov till känslor som tilltalar ansvar. Han säger: "*...Det är väl i högsta grad emotionellt och det är företagsekonomiskt försvarbart för det kostar inte oss inte mer att producera i Brasilien, snarare tvärtom. Är kunderna med oss och vi skapar partnerskap så kan vi faktiskt ta nästa steg i dessa frågor tror jag...*"

När vi lyfter frågan om hur han tror att kunderna uppfattar deras CSR- satsningarna förklarar Christian att när de väl förmedlar vad de gör blir kunden positivt överraskad, och undrar varför de inte framhåller satsningarna ännu mer? Christian anför då med att de är lite *småblyga* "*...men visar vi vad vi gör så finns det en imponeringsfaktor som vi inte riktigt har räknat med...*". Några exempel till detta som han framhäver, är *svanenmärkningen* och *forrest association* samt *CO2 neutral*. Han tillägger till uttalandet att: "*...Det är stora grejer, men vi är dåliga på att lyfta fram det, värdet finns där, det gäller bara att kommunicera till rätt person...*". Vill Elanders driva detta ett steg längre måste man börja kommunicera mer med slutkonsumenten, förklarar han, är det exempelvis skolböcker är det skolorna som beställer materialet. Vidare skulle han vilja se att människor påverkar och tvingar förlagen att producera *lokalt* med miljömärkt istället för att producera i låg- kostnadsland och sen skicka produkterna till Sverige.

Fortsättningsvis leder intervjun in på vilka konkurrensfördelar de kan tänka sig ha på grund av CSR och deras koppling till begreppet? Christian framhåller då att de hade haft konkurrensfördelar men att "*...hade det inte varit lågkonjunktur så ja, men just nu så skyms det undan i företagets försök att överleva...*". Vidare förklarar Christian att de var först i Sverige med att ha ett klimatneutralt tryckeri och precis när företaget tillkännagett detta kopplade finanskrisen sitt grepp om ekonomin, vilket bidrog till att kundernas vilja minskade att bidra till något samhällsnyttigt. "*Går man konstant på pris så dödar man förr eller senare CSR arbetet. Just nu är det mycket prisfråga*".

Christian påpekar i diskussionen att det är kunden som avgör hur mycket CSR som bedrivs, de ser till så att licenser finns samt dess spårbarhet i produktionen. På så sätt driver kundens behov

det, företaget kan aldrig påtvinga kunden en miljövänlig produkt. Det måste finnas ett behov, ett sug efter det. Tilläggsvis i sammanhanget säger Christian att Elanders inte själva medvetet satsar massvis med resurser för att bedriva CSR arbetet, det är endast på grund av kunden att det bedrivs.

Vi frågar om vart de hade varit idag om man inte hade satsat på CSR? Christian förklarar då att om man bortser från arbetsrättsförhållanden som han inte anser vara lika viktiga för kunden och koncentrerar sig på miljöaspekten hade de inte varit där de är idag utan dessa satsningar. Han går vidare och förklarar att de är underleverantör till fordonsindustrin och där är det krav på vissa håll att de kan erbjuda vissa saker, som svanenmärkning. *"Vissa företag kräver svanenmärkt och då är det viktigt att vi kan förse dem med det. Hade vi haft svanenmärkta trycksaker om kunden inte efterfrågade det, nej, det är hundra procent kunddrivet".*

Christian vill även tillägga att *"Våra kunder är mer benägna av att köpa papper som är producerat i Sverige än i ett annat land. Kunden vill dock inte betala mer för miljövänligt papper idag".*

Avslutningsvis nämner Christian att om man granskar våra konkurrenter så ligger Elanders i fronten. *"Vi är så pass stora att vi kan driva dessa frågor. Om man kontrollerar ett litet bokbinderi så har de inte samma förutsättningar eller möjligheter att påverka. Vi köper så pass mycket produkter och tjänster".*

4.4 AB Svenska Shell

Intervju med AB Svenska Shell ägde rum den 2 juli 2009.

Inledningsvis i intervjun nämner Martin att verksamheten är indelad i två områden, vilka benämns som *"upstream"* (explodering och utvinning, eftersökande av råvara) och *"downstream"* (produktions- delen och marknadsdelen) . Anledningen till att han vill förtydliga detta, är för att Shell är ett mycket stort bolag som innehar många olika delmarknader, vilket komplicerar ämnet lite grann. Däremot påpekar han att vi kan återfinna mycket information i deras *"sustainable report"*. I denna finns mer konkret hur man som företag arbetar med frågor som dessa och även belyser de så kallade mjuka omätbara värdena.

Angående CSR nämner Martin att de inte pratar om *ord-definitionen* CSR utan har en uppdelning som innehåller *"sustainable development"*, *"social performance"* och *"social investment"*. Till den förstnämnda anger Martin att Shell vill leverera hållbar energi. Han säger att: *"...vi är inte bara medvetna om att det sker klimatförändringar och att den accelererar som gör att den måste tas på fullaste allvar, utan vi vill även vara med att påverka denna, specifikt här har vi som oljebolag ett stort ansvar..."*

Vidare nämner Martin att Shell som företag är ett högteknologiskt sådant som tillverkar och framtagger produkter vilka kan appliceras i andra företagsverksamheter, där ett exempel kan vara *carbon capture storage*¹⁴.

I anslutning till företagets verksamhet och något som Martin betonar som det verkliga CSR-arbetet, finner vi det som innan uppgavs som *"social performance"*. Han framhåller här att syftet med CSR och sättet som Shell vill framhålla ämnet är av den uppfattningen att de *inte* vill se förhållandet som att: *"...ge med ena handen för att kunna ta med den andra..."*. Det Martin menar är att *"...om vi betalar för oss här så kanske vi får hålla på med denna verksamhet..."*. Denna uppfattning anser han är förlegad och något som inte har med CSR eller social performance att göra.

Snarare vill Martin uttrycka hur deras *social performance* bedriver Shells verksamhet på ett hållbart sätt. Här betonar han att denna verksamhetsdel är en av den viktigaste eftersom Shell många gånger är mycket *närvarande* i olika samhällen dvs. företagsverksamheten är mycket synlig för allmänheten och kan till och med vara farlig även för människor. Exempelvis till detta kan det röra sig om raffinaderier och transporter på vägar och sjöar.

Fortsättningsvis anser Martin till ovanstående att detta är högst väsentligt eftersom den uppmärksammas på ett annat sätt som gör det möjligt att inneha en insikt i hur denna drivs. Sedan har denna en påverkan i den meningen att i vissa U-länder är det faktiskt så att Shells verksamhet är den enda lokala verksamheten som egentligen kan anses som den stabila sådana, eftersom det eventuellt saknas en kommun som ger intäkter, sjukvården är undermålig och utbildningen vag. Då är det ofta så att det lokala samhället inte bara önskar utan *förväntar* sig att Shell skall stå för sjukvård och utbildning.

Kombinationen i hur Shell bedriver sin social performance internt i samspel med det externa menar Martin är direktkopplat till verksamheten men även till närsamhället. Detta i sin tur leder in på Shells *"social investment"* där kapitalet tas ifrån egen ficka och inte innehar någon specifik koppling till produktionen eller utvinningen men som hjälper egna anställda och deras familjer samt även i vidare cirklar runt omkring dessa. Ett annat exempel som inte uppmärksammas är att Shell hjälper till i primärsjukvården. Martin menar att skolor också ingår i detta, stöder primärvården ekonomiskt i vissa länder och samhällen där vi är verksamma.

Martin framhåller till konkurrens fördelarna parallellt med CSR att dessa ses utifrån perspektivet *"licence to operate"* det vill säga att om inte företaget ses och sköter sig som en del i lokalsamhället

¹⁴ Metod för att isolera koldioxid ur kolet och därigenom placera detta under jorden där gas har funnits tidigare som sedan ersätts.

och inte kommer denna till nytta omöjliggör det för Shell att bedriva sin verksamhet där. I sin tur beskriver Martin förhållandet som en konkurrensfördel eftersom företags anseende hamnar i fokus men att inte förlägga det mest viktiga, att få lov att bedriva sin verksamhet där, vilket inte bara kan vara en konkurrensfördel men de facto en grundläggande förutsättning

I anslutning till Shells företagsrykte understryker Martin att detta är ganska komplext, eftersom vi i Sverige oftast förknippar Shell med ett drivmedelsföretag däribland många andra, exempelvis vid namnet *"bensinstation"*. Däremot är denna bild inte en riktigt verklig sådan. Till exempel är Shell ett så pass stort företag att i vissa länder uppfattas detta som ett naturgasföretag medan i andra såsom Norge ses företaget som ett internationellt energiutvinnande oljebolag. Martin säger härmed: *"...jag skall inte säga att vi har annorlunda eller snäv bild av hur världen ser ut, när det gäller energi ute i världen i Sverige..."*

Vidare menar han att vi i Sverige kanske tar för givet att energin finns och att vattenkraften också därtill gör det, medan andra länder ser denna udda konstellation som förundrande. Det han menar är att Sverige är i en lyckosam position att ha vattenkraft, vilket de flesta länder inte har då de ser denna som en bristvara.

Sammantaget kring företagsryktet menar Martin att detta, och då hur man ser på företaget skiljer sig ganska mycket länder emellan. I vissa fall ser kunderna Shell som huvudleverantör av energi eftersom det inte finns något annat alternativ att välja mellan medan andra ser företaget som ett drivmedelsföretag däribland många.

Utöver ovanstående synsätt uttrycker Martin att Shells allmänna affärsprinciper består av *respekt för människor, ärlighet och integritet*, där de anställda ställer upp i balans med dessa. Till detta säger Martin att: *"... har du som anställd dessa tre element och menar allvar med dessa skall dessa ge konsekvenser hur du bedriver din verksamhet och en sådan kan vara att vi vill vara den goda grannen..."* Han menar att om Shell som företag etablerar sig i ett område, bestående av andra företag och medmänniskor så skall man också därmed uppträda som en *"god granne"*. Med andra ord uttrycker Martin uttalar detta genom att säga: *"... eftersom vi är sist in kommer vi per automatik bli grannar med verksamheter med de andra..."*.

Väl i linje med förhållandet tar Martin upp ett svenskt exempel på den goda grannen där Shells raffinaderi vid Hisingen i Göteborg stöttar närliggande verksamheter med koppling till denna, på andra sätt än att bistå med sjukvård som exemplet ovan (eftersom denna primärt inte erfordras i Sverige då sjukvården anses vara ganska bra jämfört med utvecklingsländernas). Här skapar företaget exempelvis intressanta möjligheter för studerande vid Chalmers Tekniska Högskola.

Samtidigt blir detta även ett ömsedigt förhållande eftersom Shell då kan ta del av god kunskap och liktidigt skapa intressanta anställningar. Sammantaget menar han att för att långsiktigt kunna få etablera sig i ett område krävs en ömsesidig respekt till denna likaså.

Till det Martin benämner som *social investment* i Shells verksamhet genererar detta ett nettobidrag utav Shells totala sådana. Detta kapital lämnar Shell och hamnar i handen på någon annan som förhoppningsvis använder det till något samhällsnyttigt, exempelvis skolor, eller sjukvård. Dock vill Martin härvid i sammanhanget också poängtera att han anser att det verkliga bidraget som genererar "nytta" är det som han uppkallar för *social performance*. Det vill säga hur Shell bedriver sin verksamhet.

För att exemplifiera de sociala prestationerna tar han upp Shells verksamhet i Nigeria där de anställda består utav 5/6 av lokal personal. Martin understryker också att arbetskraften inte skall ses som om den vore förmånligare och att det därför därigenom anställs av ett lokalt sammanhang. Han framhåller här också att det krävs hög kunskap att bedriva raffinaderi och att merparten av Shells anställda är högutbildade, oavsett i vilket land som Shell verkar i. Han tillägger att företaget inte är ett producerande sådant där karaktäristiska såsom tillverkning av kläder, sko-produkter ligger i fokus.

Vidar menar Martin att det finns en tydlig logik i att rekrytera lokalt och utveckla kunskapen hos denna. Exempelvis har Shell varit verksam i Nigeria i cirka femtio år, vilket leder till att CSR som ett helhetskoncept ses som en *naturlig integrerad del* i verksamhetens affärsidé och något som bara fortsättningsvis kommer gradvis att öka.

För att kasta ett ljus i vad Martin menar med den naturliga delen beskriver han att de använder sig utav "*global scorecards*"¹⁵. Här säger han att: "...istället för att gå omkring och försöka övertyga människor om att detta är det rätta så används dessa som ett styrmedel för att verkligen uppnå något konstruktivt...".

Ett exempel kan vara att bryta ner organisationsmålen så att dess nedbrutna mål arbetar emot det övergripande sådana. Följaktligen blir detta mer konkret eftersom varje medarbetare för sitt eget "*business scorecard*" i vilket de fortsättningsvis kan arbeta med. Martin accentuerar här att hela AB Svenska Shell globalt i varje medarbetare och chefsnivå har ett scorecard som kontinuerligt följs upp. Till detta nämner han också att cirka tjugo procent av dessa scorecard består av ett innehåll där *social performance* representeras. Därav är social performance integrerat i de anställdas sätt att tänka och agera samt påverka verksamheten. Han säger: "...då blir detta en verkligheten i vår dagliga drift eftersom målen översätts till aktiviteter...".

¹⁵ Framhålla mål och koppla dessa till affärsverksamheten för kvalitativt utvärdera och förbättra verksamheten.

I Shells fall utmynnar arbetstekniken såsom scorecard, exempelvis i hur man reducerar säkerhetsarbete som miljö och hälsa. Martin tillägger att han med gott samvete kan påstå att dessa mål i Shells verksamhet är minst lika viktiga och att det pratas minst lika mycket om, som andra betydelsefulla affärs mål. *"...är vi inte duktiga på detta området och tar ansvaret som det faktiskt innebär kommer det i förlängningen leda till att vi som människor i företaget får mindre eller sämre förutsättningar att bedriva verksamheten vilket faktiskt också är en konkurrensfråga..."*

Mer utöver CSR och dess förhållningssätt i balans med till Shell verksamhet, nämner Martin ett exempel som eventuellt kan belysa hur företaget arbetar och något som han anför som en synvinkel till att många företag skänker pengar; *"...så att säga skänker pengar till välgörenhet för att se bra ut i dager..."* och något som Shell då vill urskilja sig ifrån genom att arbetsmässigt istället använda sig utav deras sociala investeringar (*social investment*) till något verkligt, påtagligt och bidragande. Han belyser exempelvis deras support som pågått under cirka femtiofem år till den svenska trafikpolisen som ett sådant, där Shell inte skänker pengar utan istället tar kostnader för dem, där det slutgiltiga målet är att förebygga trafiksäkerheten.

Avslutningsvis i förbindelse med företagsryktet gör Shell kontinuerliga anseende och marknadsundersökningar som påvisar i alla fall för Sveriges del att de flesta betraktar Shell som ett bensinstationsföretag. Sverige är en liten marknad för Shell, vilket i sammanhanget förklarar dess tolkning, framför Martin. Sist men inte minst nämner han också att laddningen eller värderingen hos konsumenter till företagsryktet varierar eftersom viss kunskap om affärsverksamheten lyfter olika ställningstagande hos dessa. Omformulerat säger han att vissa kunder med god kunskap anser sig tycka bra och Shell medan andra eventuellt kanske ser företaget mer mindre positivt.

4.4 Expertintervju Evert Gummesson

Intervju med Evert Gummesson ägde rum den 24 juni 2009.

Inledningsvis poängterar Evert att ordet CSR och dess egentliga innebörd kan tolkas som att ett företag är en *medborgare* precis som en individ hör till en familj. En individ får till exempelvis inte bete sig hur som helst i samhället. Härvid framhåller också Evert att dagens synsätt bör betänkas noggrant, det vill säga hur dagens företag enbart fokuserar sig på vinstmaximering. Han menar att denna ekvation inte går ihop om ett företag eller bolag vill eller skall ingripa CSR- aktiviteter.

Vidare nämner Evert kring dagens utveckling där finanskrisen medfört problem att dessa *"rövarfasoner"* såsom att roffa åt sig en massa miljoner i löner, avgångsvederlag, pensioner med mera, onekligen gör det svårt för företag att verka tillförlitliga och samhällsnyttiga. Alltså har man

förlorat känslan för att vara trovärdig. Detta föranleder till något Evert påpekar som *"anonymitet"*. Han menar att företagen idag är alltmer *"ansiktslösa"* och att det egentligen inte finns någon ansvarstagande part som kan ställas till svars, om det skulle inträffa något.

Evert definierar CSR genom att säga: *"...företaget skall fungera som en ansvarstagande enhet i samhället..."*

Fortsättningsvis tillhandahåller Evert information om sin litteratur (Gummesson 2008), vilket han anser vara högst relevant för att bena upp CSR- förhållande till företag. Han berättar att det finns tre varianter som kommer att styra utgången av deras CSR- arbete. Dessa är följaktligen *law driven*, *public relations driven* och *value driven firms*. Till detta framhåller Evert även att han ser flertalet företag under kategorin public driven. Mer förankrat till diskussionen anmärker han att de ledarskapsutvecklingskurserna som han årligen genomför till olika företag har därigenom vidgat hans egentliga förståelse för att många företagsledare m.fl. inte kopplat greppet om CSR:s funktioner verkliga funktioner.

För att belysa detta förklarar Evert situationen med KF (kooperativa förbundet) som påtagligt kom till på grund av bristande CSR- ansvar och något som KF fortfarande än idag inte återhämtat sig ifrån. Alltså, redan ifrån början på sextioalet började KF:s verksamhetsidé att slå fel, av den anledningen att samhällets marknadssituation förändrats. Ändock fortsatte ledarna för organisationen framåt sjuttio, åttio och även nittiotalet att strida för affärsidén om att konsumenterna själva ägde sina butiker, vilket inte fungerade eftersom KF inte fann ett sätt att agera som konsumenternas företrädare.

Han berättar ett annat exempel med Ingvar Kamprad (IKEA:s grundare). Att en markant skillnad jämfört med andra företag så var Ingvars idé inte att vinstmaximera sin verksamhet och bli världens rikaste, utan snarare att förse det svenska folket med möbler som folk verkligen hade råd att köpa. Här menar också Evert att det mest intressanta i företagshistorien faktiskt är att Ingvar har blivit en av världens rikaste man genom att precis bete och agera som han gjort. Tilläggsvis påpekar Evert att, denna form av ställningstagande kan hamna under kategorin *value driven*.

Vidare menar Evert att CSR är något som inte går att välja bort utan det finns mer eller mindre inbyggt i samhället. Uppdelat menar han att det delvis inte går att kringgå eftersom vissa lagar måste efterföljas och att jämställdheten inte heller blir dispositiv. Utöver detta ser Evert ämnet CSR i en växande fas då det blir allt svårare att undvika. Han menar att ämnet tillkommit under senaste år då både skolor och företag har börjat inse vikten och dess betydelse av ämnet. Även menar han att den yngre generationen ser mer positivt till CSR.

När det handlar om hur möjligt det är att *"mäta"* och göra CSR- aktiviteterna konkreta påpekar Evert att många företag vill mäta effekterna av detta för att på så vis motivera dess existens men att faktiskt är det så att vissa saker inte går att mäta. Det skulle i vissa fall vara alltför invecklat och kostsamt. Till detta framhåller Evert att mätningar som görs borde ses mer som ett hjälpmedel snarare än det driver företaget eftersom ledningsförmågan egentligen är mer betydelsefull. Fortsättningsvis till ämnet säger han att mätningar är en konstruktion som speciellt gör det svårt att mäta områden såsom innovation, vision, idé och ledarskap. Därav förklarar Evert att det ibland är billigare att testa idéer i verkligheten för att sedan se om det fungerar i verkligheten.

Till företagsryktet understryker Evert att företagen som inledningsvis nämndes har blivit alltmer anonyma har detta även möjliggjort en mer jämn uppfattning hos konsumenterna. Alltså, att de företag som kanske är mer förknippade med CSR och *"goda samhällsmedborgare"* egentligen inte har något försprång jämfört med konkurrenterna. Vidare säger han att det finns konkurrensfördelar när kunderna verkligen förstår vad företaget gör, då uppskattar de detta. Sedan på lång sikt behöver företaget inte lägga ner en massa pengar på reklam och främjande åtgärder som är ytliga. Detta medför i långa loppet att företag kan spara pengar och på lång sikt att företag förser sig med en stabilare utveckling.

Evert resonerar kring ordet *"äkta medborgare"*. Det han menar är att det finns en skillnad mellan att enbart framstå som en sådan eller att verkligen agera som en. Härvid ser han ett problem just med detta kopplat till *"branding"*. Att exempelvis ladda olika varumärken med värderingar vilka kunderna sedan skall uppfatta som ett företag med bra värderingar och även som en god samhällsmedborgare har idag förlorat legitimitet. Därav att enbart framstå som ett visst varumärke men att sedan inte leverera det man står för har blivit allt svårare. Denna upplysningsmetodik ses som kortsiktig och icke hållbar, vilket är parallellt sammankopplad med moral och etikfrågor, påpekar Evert. Utan dessa finns det risk för att dessa samhällstillvända aspekter får en konsumentuppfattning som består av en massa *"PR ballonger"*.

Vidare nämner Evert att de som har äkta CSR- intentioner vinner på lång sikt ett bättre företagsrykte, dock är det viktigt att olika element som innefattas av CSR inplanteras i hela företagskedjan. Tvärt emot, menar han också att om företag inte utstrålar och verkligen agerar äkta är dessa typer av engagemang bortkastade pengar, något han även poängterar genom att anmärka hur *public relations* drivna företagen använder sina CSR- aktiviteter i publikt syfte oftast slösar bort pengarna i onödan. Sen understryker Evert i diskussionen att det är en markant stor skillnad mellan välgörenhet och samhällsansvar. För att dra en distinkt skillnad angående detta

menar han att till exempel skänka pengar till en arbetslös person och därigenom känna sig stolt över detta, inte ger det samhällsansvaret som att se till att få personen i arbete, vilket därav istället bidrar till någon form av *"handikappning"*.

Angående synsättet där Carrolls CSR pyramid (se teoretisk referensram) ligger i centrum ser Evert denna som en aning felaktig, vilket han motiverar genom att se denna mer som en välgörenhetspyramid dvs. det finns faktiskt andra metoder för att uppnå CSR- engagemang som baseras mer utav de filantropiska aspekterna. Parallellt med Carrolls pyramidtänk menar också Evert att en pålitlighet och förtroendeingivande affärsverksamhet där kunderna känner trygghet likväl kan ses som en förstärkare som ger positiva resultat det vill säga att det behöver inte primärt vara så att de filantropiska egenskaperna uppnås genom att se till att en pengabasis finns för att sedan dela ut allmosor.

Avslutningsvis kring företags agerande i balans med CSR, anser Evert att primärt så bör dessa om användande av sådant enbart nämna det som verkligen är sant, alltså inget förfinande i form av *"green washing"* (www.csrinfo.org) eller *"white washing"*. Sedan måste det finnas substans i det som framförs och inte förrän då kan företaget eventuellt påtala detta för kunderna. Än viktigare är sättet som CSR- åtgärderna framförs på dvs. att det skall vara *"rakt på sak"* som information till kunderna och att synsättet slutligen skall genomsyra hela företaget baserat emot det *"värdeinriktade"* företaget (value driven). Sammantaget blir själva affärsmekanismen som ett sätt att göra affärer och riktas lika mycket utåt företaget som inåt.

4.5 Expertintervju Peter Zettinig

Intervju med Peter Zettinig ägde rum den 18 Juli 2009.

Inledningsvis i intervjun och dess koppling till CSR påpekar Peter att det kan vara viktigt att först och främst se till vilken bransch dessa åtgärder används och tillämpas i. Han menar att det finns stora skillnader mellan olika typer av branscher, exempelvis talar han om att bilindustribranschen inte skall ses likartat då denna mer riktar sin energi åt ett specifikt varumärke som innehåller en massa värderingar. Andra exempel kan vara produkter där själva framtagningen av slutprodukten utspelar sig mer som ett varumärke och möjliggör att ett rykteshöjande CSR framtagande används ifrån en annan synvinkel.

Fortsättningsvis understryker Peter att många företag använder CSR- aspekten som *"cheating"*. Det Peter menar med uttrycket är att: *"... I think that some companies are using the CSR argument to cheat in a short term perspective..."*. Vidare uttalar han sig om att CSR kopplat till ryktesfaktorn och dess hjälpmedel för att bygga starkare återkoppling till kunderna är ganska komplext eftersom

kunderna ofta inte vet i detalj vad företagen gör. För att kommunikationen skall vara effektiv och slagkraftig måste företagen förklara detta för allmänheten och kunder detta på ett enkelt sätt.

Peter fortsätter med att förklara att CSR är något som han tror kommer att växa mer eftersom "tidsepokerna" på marknaden nu mer eller mindre blir tvingade, att ta till sig mer hållbart tänkande eller mer noggrant sagt, inte har något alternativ. Exempelvis påtalar han till detta att: *"...the companies are involving more and more of the sustainable development thinking in their work processes and the effects of it, for the reason that the economy is changing..."*.

När frågan kring konkurrensfördelar och CSR togs upp, menar Peter att konkurrensfördelar inte alltid behöver ge den förväntade effekten *direkt* utan ofta uppkommer lång tid efter en eventuell åtgärd. Han menar också att vissa branscher måste samverka innan det faktiskt kan komma till stånd eventuella fördelar, både för företagen självt men även branschen emellan och att detta då även gäller CSR som ett agerande inom branschen. Viktigt tillägger Peter att; även för de branscher som väljer att implementera CSR, understrykes det att det faktiskt är branschen själv som styr sig och sin utveckling och inte omvärlden eftersom om ett företag börjar använda sig av CSR- metodiken som rykteshöjande så blir det ofta vanligt att andra företag inom samma bransch även indirekt blir tvingade till detta användande. Effekterna utgörs då som ett kedjeförlopp där en viss bransch själv väljer hur den skall utvecklas. Till detta menar han också att företagen själv *"straffar sig"* när de börjar kämpa om vem som skall se bäst ut i dager. Han säger att: *"when a certain area of business is involving the CSR aspect they sometimes become destructive in the competition of enhancing their reputation..."*

Härvid menar han att det faktiskt är en bransch själv som sätter sin standard och utvecklar denna sinsemellan. Branschen kommer i sin tur slåss om vilka CSR- metoder som kan anses vara relevanta och brukbara. Därutöver menar Peter också att det oftast inte är kunden som egentligen kräver CSR- engagemanget självt, eftersom den ifrån början inte vet vad som skall eftersträvas. Det är inte förrän kunden blir uppmärksammand om vad företagen använder för angreppssätt inom CSR som dessa efterfrågar eller diskriminerar aspekten.

En annan viktig del i CSR och kopplingen till företag, är själva signaleringen av deras tjänster eller produkter. Peter poängterar att olika varumärken signalerar ett visst innehåll dvs. hur en produkt *"commodity"* "pratar" med kunden. Att det då lämpar sig en viss vinkling av CSR för att denna skall stämma i linje med varumärket är viktigt, något som annars kan få en felaktig negativ effekt och därmed ändra varumärkets associationer. Ett förtydligande som nämns av Peter, är att om ett företag vars varumärke inte samstämmer med- eller faller i balans med CSR- åtgärderna, kan detta

då istället skada och försvaga varumärket, eller som han uttrycker det, omforma det. *"... the signals that the brand is expressing should be in the balance of the expressiveness of its CSR and the commitment of it..."*.

Vidare påstår han att CSR borde delas in i olika kategorier för att därmed också kunna klassificeras. Att CSR används för att uppnå ett strategiskt mål eller som ett mål för att uppnå ett totalt affärsområde bör fränkiljas mellan varandra. Peter säger här: *"... I would classify the CSR for different companies as; a genuine corporate goal or as a goal which intend as a means to achieve a goal..."*. Detta beskriver han som en differentieringsstrategi ifrån företagets sida men att tillvägagångssättet enbart kommer att fungera så länge andra konkurrerande företag inte använder sig av samma strategier, vilket kanske kan anses som en självklarhet men att det inte blir så eftersom företagen ofta försöker använda sig av egna argument och inte samma som konkurrerande, dock blir marginalerna mellan klar skillnad och någorlunda skillnad diffus.

På frågan angående rykteseffekter kopplat till företaget konstaterar Peter att, företag borde, för att vara effektiva, förmedla ett äkta och trovärdigt CSR- program till kunderna och dess omgivning. Vidare får engagemanget inte vara för komplext för kunderna att förstå då det kan uppkomma svårigheter att göra ett ställningstagande. Peter fortsätter sina argument genom att också poängtera hur effekter av CSR medför fördelar. Företagen kommer i långsiktiga perspektiv att faktiskt utbilda konsumenterna om olika företagsmetoder och hur företag arbetar. Innovativa CSR idéer är viktiga eftersom dessa skapar intresse för konsumenter men även att det då uppkommer ett utrymme för att skapa ett bra rykte för ett företag, vilket samtidigt ligger i tiden. Följderna han nämner här är kunskapsberikande, eftersom blivande anställda attraheras till företaget. *"...benefits can be that a company secure their employment issues and also gain more powerful personell..."*.

Avslutningsvis påpekar Peter att ju mer komplex affärsverksamheten är desto svårare är det också att använda ett CSR- program. En anledning kan vara kontroll av produktionsmetoder men även att förmedla exempelvis underleverantörer till ett önskvärt beteende. En annan anledning är att många olika former av arbetsuppdelningar eller arbetstekniker är sammansatta eller integrerade med andra företag. Detta gör att vissa CSR- åtgärder som påverkar andra intressenter eller omgivningar blir komplexa och svårhanterliga.

4.6 Expertintervju Mark R. Kramer

Intervju med Mark R. Kramer ägde rum den 17 aug 2009.

Mark anmärker direkt kring frågan angående konkurrensfördelar att det finns mycket starka konkurrensfördelar dock beror det extremt mycket på hur åtgärderna utförs. Vidare säger han att det är många företag som använder sig av CSR- aspekterna utan att egentligen bidra med något positivt, varken med konkurrensfördelar eller samhällsnytta. Här påtalar Mark att det ofta syns en tendens att sådan CSR- utövning sker mer som ett *försvar* än ett bidragande i större perspektiv.

Företag som i vissa fall vill undvika att bli straffade eller som han uttrycker det *"punished"* använder ofta CSR som försvar. Till denna form av försvar anser Mark inte det förekommer någon specifik definierad konkurrensfördel. Däremot antyder han att företag och dess organisatoriska, operationella del har störst chans att ge inverknings på CSR- profileringen. Han understryker också att det är viktigare på det operationella planet vid implementering och att det egentligen inte handlar så mycket om strategiska handlingar. Mer förtydligt nämns detta av honom då han säger: *"... I think it is necessary that it is more about operational performance, not really about strategy..."*.

Fortsättningsvis menar Mark att ett fundamentalt förhållningssätt vid användande av CSR bör implementeras så att CSR ger möjligheter att skapa fördelar som är sammankopplade med företagets affärsidé och dess sociala *"issues"*. Han säger: *"... we really look at CSR as creating ways of getting advantage where a company thinks about the social issues that are influenced by its business operations..."*. Till detta tillägger Mark att det kan uppkomma väsentliga fördelar speciellt när företaget i framtiden tar fram nya produkter eller differentierar sig. *"... Both the contextual issues that it depends on and the opportunities for product differentiation or new business that allows other social or environmental needs that influence its core strategy..."*

När frågan kring CSR och dess påverkan och aktualitet diskuteras säger Mark att:

"...Increasingly I think it is, I don't think it is only true at the moment but we begin to see it happening so, in the United States for example when Walmart decided to go green, carrying fluorescent light bulbs etc, Home Depot who are their competitor, three or four months later adapted to a similar campaign. I think that leads down to competitive pressure. There are still many areas where it is not true but again I think it is beginning to happen..."

Till ovanstående uttalande menar han CSR har börjat inverka och få effekter på marknaden sådana som det inte gav innan. Ett miljöfokus ligger oftast i framkant före andra metoder såsom arbetsförhållanden och social investering. Därutöver säger Mark att företagen i dagens

konkurrens blickar mycket på varandra, vilket leder till en metodik som skapar ett tryck ibland företagen men att detta främst leder till bättre attribut för kunderna.

Angående företagsryktet och sammanlänkningen till CSR säger Mark att sådana kopplingar, speciellt CSR- aktiviteter medför förstärkningar för företaget, både gällande interna och externa. Interna förstärkningar höjer moralen hos de anställda och de externa kunderna samt regeringsfattande organ som senare kan medföra assistans framtidsvys. *"... Certainly CSR activities can burnish a company's reputation both internally in terms of improving employee morale and externally in terms of customer also relations with government, that can help..."*

Härvid accentuerar också Mark att *"advertising and promoting"* egentligen inte förorsakar någon speciell fördel för företag dvs. att reklamera sina CSR- aktiviteter till kunderna. Däremot influerar det i liten skala. Han säger: *"... I think a lot of the advertising that is done around promoting a company's CSR may not do very much. But sure, it can be influenced..."*

Fortsättningsvis säger Mark att företag borde tänka extra noga innan man annonserar CSR som något positivt och vill sprida ett budskap till omgivningen. Anledningen till detta är för att det finns en risk för stort misslyckande om signalerna i samspel med CSR inte uppfylls eller tolkas som *"skönhetsförbättrande"*. Exempelvis när Mark brukar fråga företag som vilka använder CSR som angreppssätt vet de oftast inte varför, utan faller mer under ramen ryktesförbättrande. En fråga som han brukar ställa till företagen är: *"... would you still do it if no one knew about it?..."*. Vidare fortsätter han med: *"... we believe the right CSR moves are ones that companies do weather anybody knew about them or not.."*. Viktigt till detta säger han att: *"the best CSR reputation benefits come from actually achieving impact on an issue, or really confronting an issue..."*

I samklang med ovanstående uttalande *förtydligar* Mark detta genom att påtala följande:

"There are a lot of companies that have a big controversy about something they are dealing with, and they try to respond by talking about how good citizens they are in other ways. Instead of confronting the real issue, clearly that does not work. Increasingly we see companies, especially in the last few years that have to confront the problem and solve it. It is not about green washing or advertising how wonderful they are and pretend that nobody will notice the problem. They should really confront and solve the problem..."

Sagt till detta, ledde diskussionen in på hur pass viktigt det egentligen är att implementera CSR för att vara konkurrenskraftig. Är det kostsamt, onödigt eller rent av bra? Mark poängterar då att en intressant undersökning som han gjorde för några år sedan gällande Danmarks regering

uppvisade att de flesta företagen var små med mindre än femton anställda men att ett tydligt spår av deras CSR- användande som fördel. Även så innefattade detta Sverige och Finland till viss grad.

Avslutningsvis resoneras det kring nackdelarna med företagsryktet i anknytning med CSR och vad detta kan leda till säger Mark att: *"...I think that many companies are very slow to change their business model when external circumstances change. Like the car companies which did not really get serious with electric cars and so forth till it was too late. That was a social factor that those companies should have paid attention to. So companies often don't change when social and environmental conditions change and respond and not just hope that it will blow over or go away...".* Tilläggsvis säger han till ämnet att: *"...I think companies often do or think about just being nice and having a reputation for being nice and doing a sustainability report that really does not have much to do with the business..."*

Mark nämner också att ett paradigmskifte på marknaden håller på att utvecklas och skapa nya förhållanden. Han säger att den finansiella krisen som observerats gjort företag lite nervösa. *"... I think the financial crisis has made companies more nervous to be criticized, people don't like businesses so much at the moment. I think it actually has increased the focus on CSR..."*

Härvid avslutar Mark intervjun genom att framhålla framtidens utveckling kring CSR och dess påverkan samt vad som anses viktigt. *"...I think that there has been a form of evolution, if we go back even ten years companies were trying very much to cover up problems or ignore them. They did not deal with the issues that affected them. I think in the last ten years we have seen a shift and companies are trying to deal with issues and solving them, even adopting philanthropy into their businesses in terms of others. They are thinking of social and environmental business opportunities, some environmental issues some climate change and thinking of the opportunities instead of costs. I think that different areas, places like the EU and the UK are in the lead and even Sweden, Denmark, and Finland are probably the most advanced if we think of countries who work with CSR. The US and Asia are thinking about this but are clearly behind but I think in many areas Scandinavian countries are leaders in this. Denmark is really interested in what government policies to put in place to promote more CSR by their businesses.*

5 Analys

Denna avslutande del i uppsatsen kommer att behandla primärinformationen vilken i sin tur jämförs med existerande teori. Här kommer vi att försöka urskilja om det finns något samband eller samstämmighet mellan det empiriska materialet och de belysta teoretiska aspekterna rörande begreppet CSR och företagsryktet där dess innebörd i kontakt med företagens och expertintervjuerna utlåtande tolkas.

5.1 Eftersträvas egentligen CSR och i så fall av vem/vilka?

Till en början i det teoretiska materialet påpekades det att, begreppet CSR kunde urskiljas som ett socialt ansvar vilket då specifikt företagen kunde bistå samhället med, frivilligt. Redan här, uppmärksammas det att alla tre fallföretagen använder sig av så kallade CSR- metoder vilka innefattar någon form av stöd till eller för samhället, dock upptäcks det också att detta stöd inte direkt kan ses som ett av företagens primära uppgifter utan mer som ett tillägg vartefter verksamheten utvecklas. Även experterna påtalar att det faktiskt finns stora fördelar med att implementera CSR i sin verksamhet dock måste denna implementation samordnas och synkronisera i balans med de visioner och målsättningar som företaget har eller vill ha.

I samklang med vad Carrolls (1991) CSR pyramid uppvisade verkar de filantropiska argumenten eftersträvas efter att de andra företagsekonomiska behoven tillfredsställts såsom fysiska tillgångar, eller vinstmarginaler med flera. Även när det kommer till kundens påtryckningar menade Pryce (2002) att detta skulle vara ett argument som driver fram en automatisk CSR- åtgärd för ett företag. Tydligt syns det att de medverkande företagen försöker att anpassa sig till kundernas behov vilka uppfångas av den marknaden företagen själv skapat. Både Elanders och Shell såg till att främja kundernas önskemål, sådana som finns att tillgå efter att de presenterats av företagen självt, specifikt kan det också tilläggas att kunderna många gånger för företagen både är anställd personal samtidigt som omgivande medborgare.

Utöver detta mönster, ser vi också att kulturnivåerna mellan länder gör att CSR förhåller sig annorlunda. Som innan påpekades av Sybille *et al.*, (2005) kräver länder olika anpassningar. Christian på Elanders nämnde exempelvis att CSR uppkom mer när företaget valde en marknadsetablering i Kina. Martin på Shell påpekade däremot att deras verksamhet vid eventuell nystart medförde en anpassningsnivå till omgivningen vilken kunde se olikartad ut, helt beroende på kulturen. Peter Zettinig nämnde att vid kulturmässiga skillnader återfinns olika eftersträvande

kvalitéer. Vissa länder och de företag som verkar inom dessa behöver inte alltid bejaka samma CSR innehåll som andra. Samtidigt som kulturen skiljer sig åt uppmärksammas det att företagens produkter kan användas olika då CSR används. Förstärkningar kan ske mer eller mindre effektivt då (Castaldo *et al.*, 2009).

Fortsättningsvis följer en röd tråd kring hur företagen väljer att använda CSR. Här syns det tydligt att engagemanget ofta finns inbakat i företagens övergripande visioner (Fojt, 2008). Dessa visioner är självskapade och inget som kunderna direkt påverkar men däremot indirekt. Viktigt att tillägga här är att företagen själva i samspel med sin omgivning sätter dessa mål. På så vis påverkar företagen varandra om vilka de rätta CSR- metoderna kan utgöra sig att vara blir. En form av kreativitet mellan konkurrerande företag gör att CSR som användningsområde får större bredd.

Experterna poängterade också att ämnet blir eller är mer aktuellt i dagsläget då det råder en nedgång både i förtroende hos företagen men även en rädsla som gör att företag vill se bra ut och därmed bidra till något gott. Vidare nämner de även att vanlig reklam alltmer tappar sin slagkraft vilket kan betyda att en ny anda av sådana förhållanden växer fram igenom CSR. Till exempel säger Mark Kramer att reklamering av CSR inte fungerar optimalt om det framstår som en åtgärd vilken syftar att gynna företaget positivt utan att verkligen engagera sig.

Klart står det tydligt att differentiering av olika former anses betyda något utav ett CSR- värde eftersom företagen använder sig av denna teknik i försträkning av CSR- relaterade kvaliteter. Det måste dock betonas att denna handling medför starkast slagkraftighet, då den är genuint grundad. Detta kan vi se därför att de representativa företagen använder sig av CSR- inslag där både kulturella nivåer, speciella inriktningar eller innovationer kopplade till företagets produkter eller tjänster finns. Tilläggs till detta, är att, det föreligger en svårbedömd skillnad mellan CSR som koncept eller differentieringsmetod av företag, då denna kan uppfattas som snarlik dvs. att CSR i vissa fall kan falla in under samma kategori som sedvanlig innovationsutveckling i företag, dock att denna istället vinklas som CSR väsentlig.

5.2 Hur kan CSR tänkas vara en bidragande faktor till företagsryktet?

När vi närmre granskar företagsryktet kan det tydas att flertalet faktorer inverkar. Det finns negativa som positiva företeelser vilka ryktet påverkas utav. Allt ifrån hur kundbemötandet var första gången till hur CSR- satsningar i företaget pådrivit eller fått effekt i längre perspektiv framåt. Allt som sker på företaget, omedvetet eller medvetet påverkar ryktet. Maria Kraft på Folksam nämnde att: *"om det stärker vårt rykte att företaget gör många bra grejer, är detta ett sätt att*

förstärka hur man uppfattar företaget men man får inte skapa en bild som gör att kunderna uppfattar det som någon slags facelift...". Här märker vi hur viktigt det är att företagets CSR är genuint. Det påvisar också vilken betydelse det har att CSR inte skapats endast i marknadsföringssyfte eller som profileringsverktyg. Det är viktigt att projekten har nära anknytning till företagets verksamhet, att det genomsyrar grundpelarna utav företaget och är integrerade i balans med dessa. Även Evert Gummesson underströk vikten av att budskapet måste vara genuint. Genom detta tillvägagångssätt dvs. att agera genuint och äkta finns det en större chans för företag att minska sin "defect rate" (Mooweon, 2009; Castaldo *et al.*, 2009). Gällande trovärdighet påpekade också Matthius *et al.*, (2004) att sambandet mellan positiva sådana, stärker ett varumärke långsiktigt. Detta samband ser vi som högst betydande eftersom kunderna avgör vad som anses vara äkta och trovärdig CSR och på lång sikt bygger sitt förtroende emot detta.

Folksam hade som innan konstaterat, koncentrerat sig mot sina huvudområden och implementerat CSR "tänket" fast då på sitt eget sätt, främst inom trafiksäkerhet, miljöarbete och ansvarsfullt ägande, precis som AB Svenska Shell lagt en koncentration emot hållbar utveckling, investering och social prestation. Denna sammansättning utspelas som att företagen vill differentiera sina CSR- program, och därigenom tilldela en särprägel vilken uppfylls och därmed ger konsumenter ett alternativ att stödja, stötta eller rent av att negligera. Vilanova *et al.*, (2007); Fombrun (1996) stödjer argumentet eftersom de påstår att ett företags identitet medverkar till företagsryktet. Däremot måste sådana åtgärder anpassas så att de stämmer in i verksamhetens mål, annars finns det stor risk att det istället medför negativa aspekter (Kramer M).

Fortsättningsvis uppmärksammades det att Folksam i sin verksamhet strävade efter att skadeförebygga, genom de olika åtgärder som dels sänker kundernas kostnader men även företagets. Samtidigt finner företaget lösningar till att förebygga olyckor och skador därigenom som att agera riskförebyggande, vilket leder till fördelar, positiva sådana för kunden och företaget självt. Fördelar som bidragande ifrån kundens sida där ett engagemang stärker ett företags rykte. Ett uppmärksamt iakttagande är att ryktet fungerar som ett "behaviorial support" vilket därav också medför större chanser när kunden/intressenterna/aktieägare tar sina beslut (MacMillian *et al.*, 2005).

Vidare uppmärksammas det även att, om Folksam exempelvis hade satsat på sådan verksamhet utanför deras kärnområden kan det skada företagsryktet istället för att stärkas och då eventuellt uppfattas som en kosmetisk insats (Stephenson 2006; Fojt 2008). Experterna nämner flertalet gånger att företagets budskap måste vara ärligt och verkligen leda till något positivt.

Fojt (2008) klargjorde i teorikapitlet att om företagens produktbaser eller tjänster inte sammanfaller med CSR-aktiviteterna och att det snarare ses som "*utanför läroplanen*" satsning fallerar konceptet. CSR-aktiviteter kan vara mycket kostsamma för ett företag, speciellt inom områden som uppföljning och mätning av aktiviteterna. Evert Gummesson påpekade parallellt med mätningar av CSR, i vissa fall, kan det löna sig att först implementera en åtgärd för att i efterhand mäta denna istället för att utvärdera innan. Företagen i studien kan sägas gå i linje med vad Fojt (2008) också benämnde som *satsning utav kärnområdena*, dessa framstår inte som företag med PR mål vars mål är att förbättra företagsryktet primärt. Visst finns det ett alltid ett ekonomiskt intresse med att engagera ett företag med CSR, men framförallt är det en nödvändig satsning för att bibehålla kunder och vara långsiktigt verksam då allt fler och fler väljer angreppssättet.

Elanders är ett företag som tagit till sig "*miljötänket*" framför allt inom CSR:s delområden. Om inte tros företaget inneha sämre framgång jämfört med konkurrenterna i dagsläget. Det är en förutsättning för att bedriva verksamheten när samhället alltmer funderar kring miljöaspekterna och verkningsgraden av dessa. Till en sådan tolkning syns det att deras satsning givetvis är kostsam men klart efterfrågande då konkurrensen i deras bransch utvecklats mot pappersindustrins fortlevnad och hållbarhet framöver i tiden. Mer till denna form av affärsetik urskiljs också att ett *krav* för att kunna bedriva verksamheten på god nivå och i balans med konkurrenterna. Sybille *et al.*, (2005) grundlade att många verksamheter, dock beroende av hur deras kulturella organisatoriska sammansättning sammanfaller, utgör olika former av ansvarstagande. Ett samband som observeras i takt med förhållandet och i anknytning med Elanders är, Sybille *et al.*, (2005) argument om organisationsmässiga kulturskillnader. Denna koppling syns tydligt när Elanders valde att anpassa sina affärsmetoder i Kina och jämförde dessa med Sverige.

Elanders befinner sig som sagt inom den s.k. pappersbranschen, vilken är kopplad till CSR inriktat mot miljöaspekterna, Detta syns som om branschen själv varit med att utveckla ett sådant förhållningssätt där konkurrensfördelar som ryktesfördelar kan utvinnas dvs. den marknad som konkurrerar med varandra skapar sina egna krav och skraddarsyr sina behov utefter de spelregler som själv skapats (Castaldo *et al.*, 2009). Specifikt ett sådant beteende påkallar Peter Zettinig som *destruktivt* samtidigt som det är positivt, då alla gör samma sak med förbehåll om dess effektivitet när enbart någon eller några agerar likartat. Han menar att företagen som konkurrerar med varandra och väljer ett CSR- initiativ möjliggör fördelar för kunden samtidigt som det medför standardisering i branschen.

Miljöprojekt och en hög standard av arbetsrättsförhållanden är enligt teorin och empirin centralt för företagen då dessa bättre kan upprätthålla ett positivt CSR- rykte. Vi iakttar att företagen inte framhäver de arbetsrättsliga förhållanden lika mycket som de miljömässiga. Detta på grund av att konsumenter antas förvänta sig att de svenska företagen innehar goda arbetsrättsförhållanden. En sådan koppling kan hänföras till kulturen i Sverige med en reservation om att svenska företag vid etablissemang utomlands inte direkt anpassar arbetsrättsliga frågor likartat. Här framstår klart att ett sådant beteende beror på olika länders kultur och att företagen måste anpassas därefter, precis som Sybille *et al.*, (2005) påpekar *corporate identity* i samspel med CSR och dess landsförhållande.

Vidare lyfter företagen fram sina miljömässiga åtgärder, då uppfattningen är att det är viktigt för kunderna men inte minst för att de så kallade miljöaspekterna har stort fokus i dag. En förklaring kan vara att de företag som inte är varsamma om miljön eventuellt kommer placera sig svagare ryktesmässigt, framtidsvys. Vi upplever att det känns som ett krav att sätta miljön i fokus framöver, inte för att vinna konkurrensfördelar men för att kunna konkurrera i framtiden och därmed också tillgripa ett försprång. Evert Gummessons tolkning är att äkthet i längden, är ett vinnande koncept. Det medför att de företagen som verkligen satsar långsiktigt kommer inneha starkare position på marknaden. Det svåra är dock att vissa engagemang är svårt att motivera eller konkretisera på lång sikt.

Fombrun (1996) menade att om företagsryktet inte uppfyller konsumentens krav så upphör en konsumtion och kunderna vänder sig till konkurrenterna istället. Detta förklarar varför Elanders valt att miljöanpassa sig till Svanenmärkt, CO2 neutrala produktionsenheter, miljövänligt papper och hållbar skog. Sådana förändringar är kunddrivna förklarade Christian. Om kunden är beredd att betala för den miljövänliga produkten måste Elanders också kunna erbjuda det. Det var ju viktigt att hänga med i kundens efterfrågan för att tillhandahålla konkurrensfördelar och bibehålla eller öka sin position på marknaden. Denna uppfattning som Christian här markerar, kan uppfattas som ett kundbehov men även som en kvalitetsförbättrare där förmågan att uppfylla kundernas förväntningar behövs (Vilanova *et al.*, 2007).

Enligt vad som nämnts tidigare, angående European Commission i teorikapitlet, framhölls det att CSR sker på volontär basis. I linje med vad Christian uttryckte som kundengagemang/driv kan en sådan tolkning vara att detta frivilliga förhållandet inte längre gäller då kunderna kräver ett sådant deltagande. Om inte kunden hade efterfrågat CSR hade det troligen inte heller eftersträvat på samma nivå som idag. Samspelet med kunden är viktigt för företag uppenbarligen, att förstå kunden och hitta lösningar som alla kan dra nytta av blir alltmer företagsanda. Ett nära samarbete kan bidra till att tidigt uppfatta nya trender och ge feedback

på tidigare CSR- satsningar. Om företaget inte har denna kundkontakt kan det bli svårt att hänga med i förändringarna och ligga steget före när marknaden tar nya vändningar och nya CSR-trender uppstår. Vi vet att sådana samspel mellan kunden och företaget ger upphov till högre trovärdighet och därigenom skapar positiva emotioner (Maathuis *et al.*, 2004). Än en gång till detta påpekades det av, både Evert Gummesson och Peter Zettinig att trovärdighet måste eftersträvas för att kunna etableras långsiktigt. Fördelarna kanske inte direkt går att mäta men är långtgående positiva.

Fortsättningsvis klarlades det att Elanders aktivt arbetar och kommunicerar med kunderna om helhetslösningar, ett sätt att arbeta nära kunderna som skall ge fördelar såsom bra kommunikation och samarbete. Det framgick dock genom intervjun med Elanders att de inte har någon uppföljning av hur kunderna däremot uppfattar deras CSR- engagemang. Inga mätningar görs angående CSR- arbetet där olika miljömärkningar såsom svanenmärkning eller CO2 neutralitet används. Frågan som uppstår för oss är; hur vet företag att sådana angrepp verkligen behövs eller eftersträvas? Ett svar kan tänkas vara att företag förmodar (genom olika tekniker) att det finns fördelar eller att företagen sinsemellan påtvingar varandra detta vilket leder till ett krav. Vi anser dock att det som Evert Gummesson uppkallade som omöjlig mätning, kanske kan vara ett svar men att det liktidigt är extremt dyrt att noggrant få fram sanningsenlig fakta som kan användas. Samtidigt som det ses lite underligt att inte följa upp åtgärderna kan det anses ganska naturligt eftersom *intangible assets* inte direkt går att hänföra till önskvärda faktorer (Puncheva, 2008).

Gällande Folksams del har en annan approach tillämpats där ett s.k. "mätande" av CSR-satsningarna istället utförts. Företaget anser tvärtemot Elanders att det är viktigt att mäta CSR-åtgärderna, dels för att det blir mer påtagligt och motiverbart inför framtiden. Maria förklarade att företaget vill omvandla CSR- effekterna till mätbara mått. Måtten kan senare omvandlas till kapital beroende på hur många artiklar som skrivits och hur mycket uppmärksamhet i media som tillförts. Det är inte helt enkelt att utföra dessa mätningar men Folksam inser hur viktigt det är att försöka mäta för att kunna fortsätta arbeta aktivt med CSR och därmed också motivera engagemanget. Pierce (2009) anförde att exempelvis att ryktesfrämjande åtgärdsprogram som stöds i hela organisationen medför positiva effekter, något som för Folksams del genom mätningssmetoderna skapar riktlinjer och förståelse inom organisationen. Evert Gummesson menade också till sammanhanget att "värdeinriktade" företag såsom Folksams affärsmekanismer skapar ett sätt att göra affärer på.

Maria på Folksam nämnde även hur viktigt det är att hålla kontakt med kunden och tillhandahålla feedback på detta vis. Företaget kan lära sig mycket av kunden och kunden kan påverka företagets CSR. Det är ett utbyte som företagen får satsa på och jobba flitigt med kunden. Ett sådant uttalande jämfört med det som innan nämndes som att det är företagen som skapar reglerna för CSR och inte kunden, tolkar här att kunden ger uttryck för ett behov men att det sedan är företagen som väljer om detta behov blir verklighet eller ej. Denna aspekt kan vi se såsom att vissa kunder i olika länder har olika värderingar (Sybille *et al.*, 2005).

Vi har även svårt att förstå varför Elanders är så svaga på att lyfta fram sina CSR- engagemang. Christian menar själv att de är lite *småblyga*, "*men visar vi vad vi gör så finns det en imponeringsfaktor som vi inte riktigt har räknat med...*". Om det nu är så viktigt för kunden och den driver CSR varför inte marknadsföra det mer? Det finns en mängd information på deras hemsida angående CSR, men annars verkar det inte förmedlas i någon större omfattning till kunden så till vida att kunderna efterfrågar det. Har CSR blivit standardiserat att konsumenter förutsätter att företaget jobbar aktivt med dessa frågor? Eller är det kanske så att det bara uppmärksammas när en kris slår till? Vi tolkar sådana situationer som marknadens och konkurrenternas självskapande i samspel med den omgivande kulturen (Sybille *et al.*, 2005; Stevenson, 2006). De tre företagen som deltagit uppvisar en tendens att inte direkt reklamera sina CSR- åtgärder, vilket tyder på att fokus inte direkt ligger på att använda engagemanget åt att försköna företagsryktet utan mer åt att verkligen bidra till något bra. Tvärt emot menar Mark Kramer att företag som inte har CSR implementerat i hela företagskedjan mer använder det som ett försvar, vilket företagen i studien tydligen inte gör.

För några månader sedan eller snarare ett år sedan, innan "*finanskrisen*" förklarade Christian att deras CSR- engagemang medförde konkurrensfördelar men att i dessa tider är det priset som har störst betydelse och att kundernas vilja minskade med att bidra till något samhällsnyttigt. En tendens som detta dock, är inte skadligt för företaget, de erbjuder fortfarande en mängd alternativ till konsumenter om de så skulle vilja. Företagsryktet skönhetsfläckas inte av en lågkonjunktur, däremot förändras köparens prioritet och CSR kommer i skymundan. Sådana här beteenden klargörs direkt i det Carroll (1991) beskriver hur företags ekonomiska stabilitet går före de filantropiska idéerna.

När Martin på Shell lyfte fram "*social investment*" där de bland annat frantog kapital från egen verksamhet som egentligen inte har någon specifik koppling till produktionen eller utvinningen men som hjälper egna anställda och dess familjer ser vi som en CSR- åtgärd vilken syftet är att främja företagsryktet mer än att sammankoppla denna till verksamheten. Shell är ett mycket stort företag med verksamheter runt hela världen. Här är det viktigt att man hjälper den inhemska

välfärden i landet som de bedriver verksamheten. På grund av dessa skäl, uppfattas det tydligt att Shell befinner sig i en lite annorlunda situation än de andra företagen, främst av kulturskäl men även av verksamhetsfördelningen i olika riktningar. Detta betyder att företag som har till uppgift eller mål att använda CSR måste göra detta så att den smälter in i verksamhetens förutsättningar. Här visar Martin hur Shell tar ett större ansvar, men ett nödvändigt sådant för att kunna bibehålla sin verksamhet i dessa länder. Om Shell inte skulle ta hänsyn till lokalsamhället skulle detta resultera till sämre rykte och förlora konkurrenskraft i området. Martin kallar detta för "*licence to operate*". Desto större företag eller verksamhet man har ju större ansvar får det ansvaras för. För ett företag som Shell är det viktigt att göra rätt och hjälpa det inhemska landet genom att, anställa lokalt, miljömässigt, och bidra till samhället. Allt detta leder till en bättre bild och uppfattning och kan i sin tur förstärka företagsryktet. En sammansättning av företagskultur och de operativa verksamheterna medför ett ansvar utefter de premisser som ett företag verkar inom (Sybille et al., 2005). Alltså kan det uppstå olika krav som gör att företag kan verka inom och använda CSR till bästa fördel.

Exempelvis bestod Shells verksamhet i Nigeria av 5/6 lokal personal och är ett tydligt typiskt fall på hur positivt det är med CSR som hjälper den lokala befolkningen och att utveckla kunskapen hos denna. Likaså satsningarna på Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg ger möjligheter för studerande och för närliggande verksamheter i området. Alla dessa satsningar skapar ett positivt rykte, som gynnar företaget som helhet långsiktigt. Det tillförs ny kompetens till företaget samt en positiv image, samtidigt som det skapar arbetsmöjligheter i det verksamma området. En klar koppling till vad Papasolomu- Doukakis *et al.*, (2005) beskriver som ansvarstagande i samhället som leder till positiva förstärkningar både för företag samt samhälle (Fombrun, 1996)

Avslutningsvis, om det återblickas tillbaka till Carrolls (1991) CSR pyramid kan vi placera alla dessa tre företag Shell, Elanders, och Folksam i pyramiden. Alla uppfyller den första delen av pyramiden nämligen det ekonomiska. Även det legala, det vill säga att företagen följer regler och lagar i länder som de är verksamma. Nästa steg var det etiska sådana, där omgivningen tolkar om företaget agerar korrekt och därmed också bestämmer vad som anses vara rätt eller fel. Det görs ju genom att kunder antingen upphör med konsumtion eller förstärker den (Smith, 1776). Shell till exempel är alldeles för stort för att klargöra om de har agerat korrekt genom tiderna, dock verkar de ta CSR på högsta allvar och vi ser även ett tecken på att de tar del av det filantropiska i CSR pyramiden med att eftersträva en god "*samhällsmedborgare*". Elanders och Folksams etiska förhållande uppnås likasåväl där de båda har stor miljöpåverkan och driver dessa frågor i högsta

grad. De har givetvis olika inriktningar men bedriver CSR i den mån företagets verksamhet utövas.

5.3 Konkurrensfördelar eller ej?

Om vi återspeglar Vilanova et al., (2007) som beskrevs i teorikapitlet nämndes en modell bestående av *"the five dimensions of competitiveness"*. Dessa fem delar inkluderar prestanda, kvalitet, produktivitet, innovation, och image. Utifrån rekvisiten urskiljs det ett samband mellan CSR-påverkan och företagets konkurrenskraft.

Image:

Folksam vill som de flesta företag differentiera sig, främst för att bygga en trovärdighet *"trust"* (Siltaoja, 2006) till sina kunder. Denna del kan hänföras till image i modellen där det gäller att skapa förtroende för intressenterna. Om kunderna uppfattar Folksams image som något negativt blir det svårt att exempelvis sälja försäkringar så specifikt är en så kallad låg- intresseprodukt, därmed är en positiv image mycket angeläget för företaget.

Elanders jobbar med CSR för att skapa förtroende och ta tillvara på socialt ansvar, dels med miljöåtgärder och ansvar för anställda samt säkerhet. Även om företaget är svårt på att presentera sina CSR- projekt så finns det tillgängligt för kunden. Evert Gummesson menar till sådant beteende att det finns konkurrensfördelar när kunden verkligen förstår vad företaget gör och på lång sikt inte behöver lägga ner en massa kapital eller resurser på att marknadsföra sina CSR- åtgärder.

Shells image är viktig för ett sådant stort och internationellt företag, de arbetar för att skapa förtroende och Martin förklarar att de vill uppfattas som en *"god granne"* där de är aktiva. De vill bidra till omgivningen och investerar dels i infrastruktur och ibland i primärsjukvården. Anledningen till detta är att de kan hålla sin image uppe och fortsätta kunna vara verksamma i områdena med gott förtroende. De har givetvis ett ekonomiskt intresse med dessa åtgärder men samtidigt bidrar de till omgivningen.

Prestanda:

Maria på Folksam nämnde även att de satsar på skadeförebyggande åtgärder som skall sänka kostnader för företaget, detta är en del av prestanda och förbättrar lönsamheten när de slipper betala ut för försäkringskostnader.

Elanders ser att CSR- satsningarna kan tillföra en högre avkastning och de kan ta ut en premie förutsatt att kunden väljer ett sådant alternativ. Det missgynnar inte företaget, snarare stärker det tillväxten. Desto mer Elanders har att erbjuda kunden ju större konkurrensfördel har de och kan på så vis öka intäkterna.

Shell är ett av världens största företag i sin bransch, de presterar bra och är aktiva överallt. De är lönsamma inom oljeraffinaderi, naturgas, energiutvinnande oljebolag, och en mängd andra områden. Martin refererar till *social performance* som är integrerat i de anställdas sätt att tänka och agera samt påverka verksamheten.

Innovativa:

Folksam kan även ses som innovativa där de har en skadeförebyggande trafikforskningsavdelning som förhoppningsvis bidrager till att sänka kostnaderna för kunderna. De har även samarbetat med Toyota där resultatet inte bara gynnar Folksam, istället kan alla ta del av informationen de kommer fram till. På så vis erbjuder Folksam någonting utöver det vanliga i sin bransch och provar nya strategier för att utvecklas.

Elanders anser sig vara innovativa med sina CO2 neutrala produktionsenheter som bidrar till en positiv miljöpåverkan samt att de ligger i fronten bland konkurrenterna inom CSR. De var även först i Sverige med att ha ett klimatneutralt tryckeri vilket kan ses som innovativt. Det är alltid positivt för ett företag med ett *"first mover advantage"* på marknaden, även inom CSR för att skapa konkurrensfördelar.

Shell är ett företag som är innovativt och försöker hela tiden bistå där de är aktiva och bedriver verksamhet, vilket är en grundläggande förutsättning för företaget. Här återfanns innovation såsom råvaruutvinning och teknikutveckling. Något som Peter Zettinig beskrev som branschens eget sätt att *"tävla"*. Däremot är det viktiga hur företag använder denna specialisering i samband med CSR.

Kvalitet:

Folksam försöker ligga ett steg före när det gäller kvalitet, det är viktigt att de uppfyller kundernas förväntningar med tanke på att Folksam inte är ett AB utan ett kundägt bolag som förvaltar kundens pengar. Det är ett samarbete med kunden och kvaliteten är väldigt viktigt.

På Elanders har de satsat mycket på miljön och erbjuder miljövänliga lösningar som kunden numera förväntar sig. I expertintervjun med Evert Gummesson är den yngre generationen mer medveten om CSR och ser positivt på denna utveckling.

När vi tittar på Shell så förväntar sig kunden prisvärd råvara som levereras på ett effektivt och miljövänligt sådant. Det kan vara svårt för ett petroleumföretag såtillvida att man handhar negativa produkter i den meningen att de är direkt kopplade med miljön. Kvaliteten kan dock ändå förekomma genom olika åtgärder, speciellt där CSR inverkar.

Produktivitet:

Elanders ger möjlighet att producera lokalt eller att transportera produkterna till kunden beroende på omständigheterna. Det är alltid miljövänligare att producera lokalt, där kunden befinner sig och oftast billigare.

Folksam samarbetar mellan företag för att hitta bra lösningar till kunden. Produktionsleden stärkts och detta bidrar till en högre produktion med mindre resurser.

I de länder Shell använder sig av lokal arbetskraft får de högre produktivitet och bättre användning av resurser. Det finns både för och nackdelar med detta.

Ovanstående beskrivning av konkurrensfördelar skapar "*competitiveness*" i någon form som företaget använder sig av. Företagen har olika förutsättningar till att börja med. Elanders säljer helhetslösningar inom tryckeribranschen, Shell säljer olika typer av råvaror och Folksam säljer försäkringar. Inom CSR arbetar alla tre företagen mycket med att ligga bra till inom CSR för att kunna tillmötesgå kundens efterfrågan. Vi tror även att företagen "*benchmarkar*" sig med sina konkurrenter inom CSR för att inte "*aktersegla*". Det är nog lika viktigt att kunna erbjuda snarlika lösningar som konkurrenterna samt att tillmötesgå konsumentens krav. Det kan även vara enklare och billigare att "*benchmarka*" än att lägga en massa pengar på kundundersökningar. Som det nämndes innan är det svårt att mäta CSR och väldigt kostsamt, därav har inte företagen lika stort intresse att genomföra detta.

Experternas inställning är dock att dagens företag fokuserar alltför mycket på vinstmaximering. Detta går inte hand i hand med att ett företag ska vara en "*god medborgare*" eller att vara miljövänlig samtidigt som det eftersträvas att inte investera pengar i detta. Det är trots allt ekonomin som styr företagen, så har det alltid varit. Evert Gummesson menar också att CSR är något som inte går att välja bort, det finns inbyggt i samhället. Även om företag inte arbetar medvetet och aktivt med det, finns det i alla företag i någon form. Det gäller att ta tillvara på det

och utnyttja det på ett positivt sätt och ligga i framkanten dels för att skydda sin verksamhet och kunna konkurrera. Kunder blir allt mer medvetna om CSR, den yngre generationen är miljömedveten och drivande. Medierna ligger på och gör allmänheten medveten om bristande CSR i företag som skandaler och oskäligen bonusprogram. Medierna hjälper konsumenterna att vara kritiska och höjer kraven på företagen att vara goda samhällsmedborgare.

5.3.1 Dolda eller icke direkt synbara konkurrensfördelar

Till de presenterade konkurrensfördelarna både teoretiskt och analytiskt syns tydligt att företagen genom specialisering via CSR kan skapa en form av dolda konkurrensfördelar. Denna typ av konkurrensfördelar tydliggörs inte direkt men genom att beakta innovation, image, produktivitet, performance eller kvalitet, förstärkt med CSR- särdrag, gör att företag uppnår en ny typ av beklädnad, som gör det lättare att därigenom bemöta nutida och framtida marknadsbehov. Alltså genom att tillta ett CSR- angrepp som sammanbinder företagets uppfattade värde med nya *"associationer"* eller *"värden"* gör att det uppkommer en större flexibilitet för snabba marknadsändringar. Nedanstående synvinklar kan iakttas.

Som det nämndes innan kan image vara en fördelaktig konkurrensfördel, image är dock svårt att ta vara på och mäta. Ett CSR- anpassat företag höjer dock företagets image. Det kan ta tid men företagsuppfattningen ändras och konsumenterna urskiljer företaget som en ansvarsfull rörelse med kanske antingen, etiska, moraliska, eller miljövänliga egenskaper som i sin tur resulterar i konkurrensfördel vilka inte alltid går att mäta. En konkurrensfördel som kanske inte är synlig för det blotta ögat men som likaså existerar.

Beroende på hur effektivt företag kan arbeta med CSR desto större relevans har detta till möjliga konkurrensfördelar. Effektivitet och inriktning betyder mycket för det slutgiltiga resultatet av diverse CSR- åtgärder som företaget jobbar med. Kan företaget effektivisera sig och kombinera affärsidé med CSR kan det gynna prestanda av företaget och föra det framåt till nya nivåer.

Att vara innovativ och i symbios med CSR kan leda till nya områden och förespråka sätt att kombinera företagets viktigaste beståndsdelar samt förbättra processer på ett ansvarsfullt vis. Lyckas företaget vara innovativt bidrar detta till en klar konkurrensfördel och kan ha mycket att göra med de drivande förmågorna på plats. Idéer och slutförande av CSR på ett nytt och innovativt sätt kan sätta trender och fördelar för företaget. Att lyckas med något som konkurrenterna inte lyckats med, det kan vara allt från produkten till själva kulturen på företaget, bara de är unika och svåra att imitera kan de konkurrera på en helt annan plan, och lyckas.

Kvalité i samspråk med erbjudande eller produkt, om den förbättras med CSR- perspektiv kan det ge en uppenbar konkurrensfördel. Uppfattar kunden att företaget erbjuder något speciellt som konkurrenterna ej har tillgång till, att produkten eller tjänsten är bättre på alla sätt i samverkan med CSR blir detta också en konkurrensfördel. Produkten eller tjänsten behöver inte per definition vara bättre, men om konsumentens uppfattning tyder på det så räcker det. Kvalité är en kunduppfattning och mycket annat än den faktiska produkten som rykte, kultur, och "branding" kan vara avgörande.

Ju tidigare de anpassar sig och arbetar med CSR desto mer ökar produktiviteten och kostnaderna förknippade med CSR kan sjunka. I början när man väljer nya processer blir det tidsödande och kostsamt men ju högre "the learning curve" ju mer produktiva blir företagen. Att kunna erbjuda CSR till ett lägra pris kan de bli kostnadseffektiva och konkurrera.

5.4 Samspelet mellan hållbarhet och CSR

Företagen som deltagit i studien ger en mer tydlig bild över hur deras bild av hållbarhet påverkar omvärlden. Här verkar det finnas ett samband mellan företagens målsättningar och vad de kan bidra med till allmänheten i dess positiva avseende.

Ett exempel som gör sig evident är när Maria Kraft och Folksam berättar om *hur* företagets insatser i samspel med andra företag verkligen genererar fördelar både för konkurrerande företag, men även som ett bidragande CSR- utövande i den bemärkelsen att ett ansvarstagande gentemot kunder och allmänheten gynnas på lång sikt.

Precis som hållbarhetsmodellen i kapitel 2.5 beskrev, ser vi att företagen kombinerar olika element av dess resurser, miljöansvar, samhällspåverkan, företagsanställda och omgivning vilka sedan öppnar upp till större chanser för att bidra till positiva effekter både inom företagen men främst utåt.

I överensstämmelse med hållbarhetsfrågan och dess koppling till CSR menade däremot Peter Zettinig att hållbarhet återfinns i de olika produkterna eller tjänsterna som företagen utgör, alltså hur de fungerar och kan avhjälpa omvärlden i stort. Vissa produkter kommer att ha fördelar medan andra inte. Evert Gummesson påpekade också till denna synvinkel att hållbarhetsförhållandet kan vara svårt att mäta om inte omöjligt många gånger. Därigenom gör detta att vissa metodval för att använda sig av CSR därmed istället kan vara mer effektiva att först tillämpa för att sedan utvärdera och se vad de verkliga följderna egentligen förblir. Kopplingen till företagen och vad Evert säger, är att det uppkommer positiva verkningar som företaget egentligen inte hade räknat med. Mer utöver denna tolkning uppmärksammades det hur Elanders

i vissa fall inte lyfter fram sina åtgärder på ett överlägset sätt, vilket istället gör att effekterna observeras av kunderna själv och medför starkare effekter. Här uppfattar vi denna form av omedvetenhet som en positiv förstärkning till företagets hållbarhetsutövande, dock att det skiljer sig mellan företagskulturen och marknad (Sybille *et al.*, 2005)

Vidare observerades det att Shell använde sig av tre hållbarhetsbyggande förhållanden vilkas effekt är att medföra en långsiktig positiv miljöpåverkan såsom förbättrade produktionsmetoder och innovationer, likväl som Elanders "*code of conduct*". Detta angreppssätt ses som en koppling mellan en verkligt bidragande del för samhället men att verkningsgraden tar tid att uppnå. Här uppmärksammar vi också att vissa hållbarhetsåtgärder som företag verkligen sanningsenligt vill satsa på får en viss svårighet innan de i själva verket uppmärksammas eller tilltas effektivt.

Genom intervjuerna urskiljer vi att hållbarhetsaspekterna bör beaktas eller tas i anspråk gällande antingen långsiktigt eller kortsiktigt förhållande. En svårighet som verkar finnas är att omgivningen runt företagen vill se snabba resultat. Det förväntas av omgivningen att åtgärder skall ske snabbt och att dessa verkligen måste inneha stor effekt för att uppmärksammas och tas i anspråk. Kunder är alltmer kräsna vilket gör att företagen måste överträffa varandra för att påverka sina intressenter. Av denna anledning blir det svårt att utvärdera ett nyetablerat hållbarhetsutövande ifrån företagen. Uppfattningsvis anses CSR sammankopplat med hållbarheten som ett långsiktigt engagemang som kontinuerligt måste underhållas, dock ser vi att andra omständigheter påverkar denna utveckling i och med att företagen vill tillgodose omgivningen med kortsiktiga resultat.

Fortsättningsvis observerar vi att företagsåtgärder sammankopplade med CSR och hållbarhet inte alltid tillskänks det rätta intrycket utan mer negativt sådant. Evert Gummesson påpekade att det faktiskt är viktigt att inte återspegla sina budskap till kunderna på ett icke genuint sätt utan att det faktiskt måste vara rakt och ärligt men även påtagligt. Till detta uppmärksammas det att en svårighet finns för rätt budskap ifrån företaget utåt av den anledningen att hållbarhet som är ett så pass vidsträckt ämne borde vara enkelt att förstå varför företagen gör de olika åtgärderna och varför dessa anses vara till samhällsnytta.

5.5 Utövande av CSR:s olika delområden

Fördelaktigt att utöva CSR med olika former av inriktning tyds genom de intervjuande företagen och expertintervjuerna. Vi kan observera att de olika företagen använder sig av egna benämningar och värderingar kopplat till CSR:s förhållande. En anledning till detta synsätt är kanske för att det egentligen inte finns några konkreta argument varför vissa beståndsdelar inom CSR bör

eftersträvas. Vidare i sammanhanget nämndes det också av Peter Zetting att det förekommer vissa fördelar för företag att använda sig av CSR specifikt inriktat emot ett visst ställningstagande och därmed blir mindre straffade (Mark Kramer), vilket gör att det finns utrymme för företag att fuska fram ett bättre företagsrykte kortsiktigt. Däremot ser vi inte att företagen använder sig av denna metod då deras CSR- strategi är involverad i företagets grundvision men att det samtidigt finns ett tydligt mål om att CSR är sammankopplat med affärsstrategin. Evert Gummesson tog upp den intressanta indelningen av hur företag egentligen kan ses vara indelade. Här finner vi att denna synvinkel samstämmer då företagen drivs på olika sätt. Exempelvis kan det urskiljas att Folksam baseras mer på det värdedrivande sådana medan Shell och Elanders går åt det publika.

Viktigt i sammanhanget är också att företagen måste visa upp CSR- åtgärderna så att dessa är tydligt synbara, för att därigenom också göra dessa till konkurrensfördelar. Det finns en mängd "vanliga" åtgärder som företagen kan inrikta sig mot, men för att CSR- tillämpningen återigen ska ses som genuin och ärlig måste den samspela med företagets grundvärderingar och inriktning, likväl som Gummesson poängterade detta. Inom området för CSR där, ju mer innovativa och nyskapande de kan vara desto ansevärdare försprång finns att "hämta hem" och konkurrera med. Precis som Kramer sade, tyder det på att det är viktigt att företag tar itu med sina problem (förutsatt att det finns sådana), skyddar sig på ett konkret och värdigt sätt istället för att sopa problemet under mattan med hjälp av CSR. Att våga visa framfötterna och var flexibel kräver framtiden mer av att företag tar ett större ansvar. En väl förebered och autentisk CSR- plan kommer att gynna inte bara företaget men alla inblandade parter som blir berörda.

6. Slutsats

Det som observerades i teoriavsnittet var att CSR kan skildras ifrån olika perspektiv och olika synsätt. Ett av dessa var att företag genom deras CSR- metodik införlivade en större chans att beskriva eller uttrycka sin verksamhet för allmänheten, kunderna och intressenterna. Detta gjordes då genom exempelvis etiska, legala och ekonomiska ansvarstaganden. En parallell koppling till dessa teoretiska synpunkter syns även i den analytiska delen, då företagen har skapat sina egna värderingar kring CSR, vilket därigenom skapar en bild över hur företag vill tolkas gentemot marknaden. Vi kan även urskilja att denna typ av CSR framträdande baseras på en genuin prägel precis såsom teorin framhåller angående trovärdigheten. Till detta visar det sig också att expertintervjuerna poängterar samma sak det vill säga att trovärdighet och genuinitet är ett behov för att kunna uppnå effektiv CSR som på längre sikt kan medföra till positiva förstärkningar kring företagsryktet. Vidare anses förtroendet det som uppkallades för "trust" att samspela med genuiniteten och de positiva förstärkningarna. Precis som Siltaoja (2006) beskrev detta förhållande syns att Folksam och AB Svenska Shell har likartade uppfattningar det vill säga att det är mycket viktigt att verkligen agera trovärdigt i de aktiviteter som utförs från företagets sida, då det handlar om CSR- engagemang.

Fortsättningsvis påpekades också i teorin att det har inträffat negativa resultat, sådana resultat som egentligen var avsett som positiva för företaget men resulterade istället i en negativ bemärkelse. En sådan effekt sammankopplar vi till den befintliga kulturen i ett land, precis som Sybille *et al*, (2005) beskriver men även till vad företagen beskriver som en anpassningsnivå för olika kulturer. Exempelvis framhölls det av AB Svenska Shell att det är mycket svårt att i Sverige förstå verksamheten och dess kultur än i andra länder, vilket gör att kulturen måste anpassas till landet som företaget opererar i, likväl att CSR- satsningarna också måste göra det. Tilläggs till detta är att vi ser konkurrensfördelar såsom ett stärkt företagsrykte i samband med att CSR utövas på rätt sätt.

Ett tydligt och likartat förhållande som både experterna och företagen förespråkar är att det måste finnas ett starkt inslag av både ärlighet och genuinitet för att bygga ett effektivt CSR- arbete, vilket kan medföra förstärkningar för företagsryktet. Vi har dock uppmärksammat att CSR som ett verktyg för att bygga ett positivt företagsrykte, är ett svårt ämne att åskådliggöra och därmed också svårt att urskilja ur ett specifikt område. Av denna anledning syns denna komplexitet då både företagen har svårt att mäta resultat och utvärdera dessa samt att experterna samtycker till att mätningen kan vara svår om inte omöjlig.

Sammantaget kan alltså studien bidra till en djupare insikt i ämnet CSR kopplat till företagsryktet som en positiv förstärkare men att det förekommer svårigheter att per definition studera hur ett övergripande rykte kan medföra förstärkningar. Detta kan vara en svaghet då vår studie inte mer specifikt försökt att isolera en specifik affärsgrän, bransch eller inriktning. På grund av detta förslår vi, vidare forskning till ämnet.

Förslagsvis till vidare forskning hade varit att se om det är tänkvärt att studera CSR utifrån en studie som omfattar en kundundersökning parallellt med företag som valt att implementera CSR och företag som inte valt att göra detta för att se om det finns sammanhängande aspekter som eventuellt gynnar företagsryktet i en positiv bemärkelse. Andra förslag kan vara att försöka studera en specifik bransch eller produkt i samspel med CSR jämfört med att inte använda sig av CSR-aktiviteter. Därigenom kan det uppvisa en mer koncentrerad bild över varför eller varför inte företag bör engagera sig med CSR i en specifik bransch. Vi anser dock att CSR är viktigt i alla branscher, kanske mindre aktuellt i vissa men att missgynna en bransch/område ser vi som orealistiskt så länge de agerar på ett uppriktigt och genuint sätt.

Källförteckning

- Ackerman, R.W. (1971): How companies respond to social demands: Harvard Business Review.
- Angelidis, J.P. & Ibrahim, N.A. (1993): Social demand and corporate supply: A corporate social responsibility model: Review of Business.
- Apéria, T., Brønn, P.S., & Schultz, M. (2004): A Reputation Analysis of the Most Visible Companies in the Scandinavian Countries: Corporate Reputation Review.
- Aupperle, K.E., Carroll, A.B., & Hatfield, J.D. (1985): An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability: Academy of Management Journal.
- Berens, G., Riel, C., & Rekom, J. (2007): The CSR-Quality Trade-Off: When can Corporate Social Responsibility and Corporate Ability Compensate Each Other? Journal of Business Ethics, Sep2007, Vol. 74 Issue 3, p233-252.
- Brønn, P.S. & Vrioni, A.B. (2001): Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview: International Journal of Advertising.
- Bauer, R.A. & Fenn Jr. D.H. (1973): What is a corporate social audit? Harvard Business Review, Jan/Feb73, Vol. 51 Issue 1, p37-48.
- Bauer, R.A. (1973): The Corporate Social Audit: Getting on the Learning Curve: California Management Review.
- Davis, K. (1967): Understanding The Social Responsibility Puzzle: Business Horizons, Dec67, Vol. 10 Issue 4.
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995): The stakeholder theory of the corporation: Concepts, Evidence and Implications: Academy of Management Review, Jan1995, Vol. 20 Issue 1
- Fan, Y. (2005): Ethical Branding and Corporate Reputation: Corporate Communications: An International Journal.
- Flatt, S.J. & Kowalczyk, S.J. (2008): Creating competitive advantage through Intangible assets: The direct and indirect effects of corporate culture and reputation, Advances in Competitiveness Research.
- Flatt, S.J. & Kowalczyk, S.J. (2006): Corporate Reputation as a mediating variable between corporate culture and financial performance: Institution of reputation conference academic paper.
- Fojt, M. (2008): Case studies in CSR: How to move from gloss to strategy. Strategic Direction: Emerald Group Publishing Ltd.

- Fombrun, C. J. (2007): List of Lists: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings: Corporate Reputation Review.
- Fombrun, C.J. (2005): Building Corporate Reputation Through CSR Initiatives: Evolving Standards: Corporate Reputation Review.
- Carroll, A.B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance: Academy of Management Review, Oct79.
- Carroll, A.B. (1991): "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, July/August 1991.
- Castaldo., S. Perrini, F., Misani, N., & Tencati, A. (2009): The Missing Link Between Corporate Social Responsibility and Consumer Trust: The Case of Fair Trade Products: Journal of Business Ethics.
- Gardberg, N.A. & Schepers, D.H. (2008): Do stakeholders detect corporate social performance signals? Academy of Management Proceedings.
- Geva, A. (2008): Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research, and Practice: Business & Society Review.
- Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996): Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting Prentice-Hall: London.
- Grönroos, C. (2002): Service Marketing, en CRM ansats, (1:1e upplagan), Malmö: Liber Ekonomi.
- Gugler, P. & Shi, J. (2009): Corporate Social Responsibility for Developing Country Multinational Corporations: Lost War in Pertaining Global Competitiveness? Journal of Business Ethics, Jul2009 Supplement 1, Vol. 87, p3-24.
- Gummesson, E. (2008): Total Relationship Marketing, (3e upplagan) Jordan Hill: Oxford.
- Gummesson, E (2002): Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R, (3e upplagan) Malmö: Liber Ekonomi.
- Hongbin, C. & Obara, I. (2009): Firm reputation and horizontal integration, RAND Journal of Economics: Blackwell.
- Jones, M. Wicks, A.C. (2009): Journal of Business Ethics 85:179–185.
- Keller, K.L (2008): Strategic Brand Management – building, measuring, and managing Brand Equity, (3e upplagan) Pearson International Edition: New Jersey.
- Levitt, T. (1958): The Dangers of Social Responsibility: Harvard Business Review.
- Loimi, A.M, & Dahlgren, M. (2005): CSR- Socialt ansvarstagande för företag, SIS handbok 40:2005, utgåva 1: Infologistics Väst AB: Elanders

- Maathuis, O., Rodenburg, J. & Sikkel, D. (2004): Credibility, Emotion or Reason? Corporate Reputation Review.
- Maignan, I., & Ralston, D.A. (2002): Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations: Journal of International Business Studies.
- Maignan, I. (2001): Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison: Journal of Business Ethics.
- Maon, F., Lindgreen, A., Swaen. V. (2009): Designing and Implementing Corporate, Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory: Journal of Business Ethics.
- MacMillan, K., Money, K., Downing, S., & Hillenbrand, C. (2005): Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors: Corporate Reputation Review, Fall2005, Vol. 8 Issue 3, p214-232.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006): Corporate Social Responsibility: International Perspectives: Journal of Business Strategies.
- Márquez, A. & Fombrun, C. J. (2005): Measuring Corporate Social Responsibility: Corporate Reputation Review.
- Matten, D. & Moon, J. (2008): "Implicit" and "Explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility: Academy of Management.
- Meehan, J., Meehan, K., & Richards, A. (2006): Corporate social responsibility: the 3C-SR model, International Journal of Social Economics.
- Mignon, D. & Van Reil, C.B.M. (2008): Developing a corporate expressiveness model for managing favorable impressions among stakeholders, department of business society management, T7-08.
- Mooweon, R. (2009): Does Reputation Contribute to Reducing Organizational Errors? A Learning Approach: Journal of Management Studies, Jun2009.
- Papasolomou-Doukakis, I., Krambia-Kaprdis, M., & Katsioloudes, M. (2005): Corporate social responsibility: The way forward? Maybe not! A preliminary study in Cyprus: European Business Review.
- Patel, R. Davidsson, B. (2003): Forskningsmetodikens grunder, (3e upplagan) Lund: Studentlitteratur.
- Pearce, J. A., II & Doh, J. P. (2005): 'The High Impact of Collaborative Social Initiatives': MIT Sloan Management Review
- Pettigrew A.M., Thomas, H., & Whittington, R. (2001): Handbook of strategy and management: SAGE Publications Ltd.
- Pomering, A. & Dolnicar, S. (2009): Assessing the Prerequisite of Successful CSR Implementation: Are Consumers Aware of CSR Initiatives? Journal of Business Ethics.

- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2007): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility: Harvard Business Review.
- Pierce, A. (2009): Managing reputation to rebuild battred brands: Marketing News, 031509.
- Pryce, V. (2002): CSR should it be the preserve of the usual suspects. Business Ethics: A European Review.
- Puncheva, P. (2008): The Role of Corporate Reputation in the Stakeholder Decision-Making Process: Business & Society.
- Río-Lanza., Belén A., Vázquez, C., & Rodolfo, D.M. (2009): Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses: Journal of Business Research.
- Rodrigo, P. & Arenas, D. (2008): Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes: Journal of Business Ethics, Dec2008, Vol. 83.
- Rupp, D.E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V., & Williams, C.A. (2006): Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework: Journal of Organizational Behavior, Jun2006, Vol. 27 Issue 4, p537-543.
- Schnietz, K. E. & Epstein, M. J. (2005): Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility During a Crisis: Corporate Reputation Review.
- Schultz, D.E. (2000): Learn to differentiate CRM's two faces: Marketing News, 11/20/2000
- Sen, S. & Bhattacharya, C. B. (2001): Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility: Journal of Marketing Research.
- Sethi, S. P. (1975): Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework: California Management Review.
- Siltaoja, M.E. (2006): Value Priorities as Combining Core Factors Between CSR and Reputation – A Qualitative Study: Journal of Business Ethics.
- Stephenson, K. A. (2006): Factors Constraining the Growth and Survival of Small Scale Businesses. A Developing Countries Analysis: Journal of American Academy of Business, Cambridge, Mar2006, Vol. 8 Issue 2, p167-178.
- Strand, R. (2009): Corporate Responsibility in Scandinavian Supply Chains: Journal of Business Ethics, Mar2009, Vol. 85, p179-185.
- Sybille, S., Edwin, R., & Veronika M. (2005): A CSR framework due to multiculturalism: the Swiss Re case, Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance.
- Söderlund M. (2003): Emotionsladdad marknadsföring, (1:1e upplagan) Malmö: Liber Ekonomi.
- Van De Ven, B. & Jeurissen, R. (2005): Competing Responsibility: Business Ethics.

Vergin, R.C. & Qoronfleh, M.W. (1998): Corporate reputation and the stock market: Business Horizons, Jan/Feb98, Vol. 41 Issue 1

Vilanova, M., Lozano, J., & Arenas, D. (2007): Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness: Journal of Business Ethics.

Xiaoli N., Kwangjun H. (2007): Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) Initiatives: Journal of Advertising.

Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006): The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputations: Journal of Consumer Psychology, 2006, Vol. 16 Issue 4, p377-390.

Elektroniska Källor

www.elanders.se

www.folksam.se

www.shell.com

www.earthhour.org

www.ikea.com

www.macdonalds.se

www.philipmorrisoninternational.com

www.ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm

www.unglobalcompact.org/

www.johnelkington.com/TBL-elkington-chapter.pdf

Elkington, J. (2004): Enter the triple bottom line

WPP Group/Millward Brown 2007

Muntliga Källor

Intervju med Mark R. Kramer ägde rum den 17 aug 2009.

Intervju med Peter Zettinig ägde rum den 18 juli 2009.

Intervju med Evert Gummesson ägde rum den 24 juni 2009.

Intervju med AB Svenska Shell ägde rum den 2 juli 2009.

Intervju med Elanders ägde rum den 25 juni 2009.

Intervju med Folksam ägde rum den 16 juni 2009.

Bilaga 1



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Förhandsutskick fallföretag

Frågestruktur bifogas enligt nedanstående mall och överenskommelse. Uppsatsens syfte är att utforska ämnet CSR, *corporate social responsibility* och hur detta verkar inom er organisation. Fortsättningsvis vill vi undersöka hur Ni arbetar med dessa frågor samt hur detta speglas till konsumenterna?

Tanken är att ert bidrag kommer ge en större insikt i hur företagsryktet via CSR metodik kan främjas i någon mening och vad detta kan ge upphov till. Urvalet av dessa intervjuer har baserats på företag inom olika branscher vilka därigenom vidgar perspektivet av CSR inom olika verksamhetsområden.

Dispositionen av frågorna startar med grundläggande information för att vidare övergå till öppna frågeställningar.

Inledande frågor;

Namn?

Arbetsposition och arbetsgivare?

Utvecklande frågor;

Vad är det första Ni tänker på när ni jobbar med CSR?

Arbetar ni aktivt med CSR och i så fall hur?

Vilka vill ni påverka med era CSR aktiviteter? Vilka vänder ni ert till?

Vad inom ramen för CSR är viktigast för er?

Vet Ni om era konkurrenter arbetar aktivt med CSR? Och i så fall hur?

Tror ni att CSR kommer vara något långsiktigt i er verksamhet och i så fall varför?

Hur uppfattar Ni ert företagsrykte gentemot era intressenter?

Hur anser ni att ert företag uttrycker sig emotionellt mot kunderna?

Hur tror ni att kunderna uppfattar era CSR satsningar?

Vad utmärker er inom CSR?

Tror ni att ni har konkurrensfördelar via ert CSR program/aktivitet? Vilka?

Vänliga Hälsningar Daniel Bruzaeus & Sami Yazı

Bilaga 2



Förhandsutskick till expertintervjuer

Till att börja med, vill vi som uppsatsförfattare ägna ett stort tack till era kommande bidrag angående studien kring CSR. Vidare, riktar sig uppsatsens syfte mot CSR, då kopplat till företagsryktet. Mer ingående kommer vi givetvis att utveckla uppsatsens syfte samt vad era insatser kan tillföra denna med.

Vi ser era bidrag som viktiga då dessa kan komma att förtydliga sammankopplingen mellan ämnet CSR och dess betydelse för företagen. Tilläggs till detta kan, att er kunskap som professorer och forskare ger ett angeläget bidrag som kan belysa skillnaden mellan ett företags vetenskap inom området parallellt med ert.

Frågorna nedan presenteras med inledande sådana, för att övergå till mer djupgående.

Inledande frågor:

Namn och arbetsområde?

Forskningsområde (kortfattat)?

Nuvarande säte?

Intervjufrågor kopplade till CSR

Till att börja med; vad anser du att CSR är eller står för?

Tycker du att CSR engagemang är ett krav för företag nuförtiden och varför? Och i så fall, vem kräver att företag ska tänka CSR som ett "förhållningssätt"?

Anser du att det finns det konkurrensfördelar med CSR och i så fall vilka? Vidare, kan CSR ses som ett konkurrenskrav och varför?

Hur tror Ni att ett företagsrykte påverkar konsumenternas val?

Hur ser Ni på saken att många företag väljer ett CSR engagemang? Hur skulle detta engagemang se ut? (stimulerande frågor, marknadsföring, PR, ett obligatorium, ekonomiska fördelar/nackdelar)

Varför har CSR blivit en sådan stor fråga?

Varför tar företag till sig CSR i sitt företagande?

Hur är ett företagsrykte kopplat till CSR?

Hur bör företag "marknadsföra" sina CSR engagemang?

Vilka är de vanligaste misstagen som företag gör vilka därigenom eventuellt kan leda till ett försämrat företagsrykte?

Måste företag implementera CSR tänkande för att kunna vara konkurrenskraftiga, eller är det kostsamt, onödigt, kortvarigt tänkande som kommer att försvinna?

Är CSR en fluga eller är det här för att stanna (observerat ifrån dagens marknadsförhållande)?

Vilka fördelar finns det för att inte anpassa tänkandet till CSR? Hur påverkar det ryktet?

Vänliga Hälsningar Daniel Bruzaeus & Sami Yazici