



Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
Företagsekonomiska institutionen
Magisteruppsats FEK P01
VT08

Corporate Social Responsibility

- En del av företaget eller en medial satsning?

Författare

Angelica Berg 820309-4126
Madeleine Beyer 831122-7469
Johan Jiremark 840302-4931

Handledare

Gösta Wijk

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Corporate Social Responsibility - en del av företaget eller en medial satsning?

Seminariedatum: Den 2 juni 2008

Ämne/kurs: FEKP01, Examensarbete magisternivå, 15 poäng

Författare: Angelica Berg, Madeleine Beyer, Johan Jiremark

Handledare: Gösta Wijk

Fem nyckelord: Corporate Social Responsibility, integrationsgrad, strategi, stakeholder, shareholder

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka hur relationen mellan beslutsprocesser rörande CSR och den strategiska inriktningen skapas och genomföres i olika typer av företag.

Metod: Vi utgår i uppsatsen från en kvalitativ metod. Valet av ansats är abduktiv då teorier och empiri används i kombination. Våra fallföretag beskrivs utifrån vilken inverkan de har på vår uppsats samt hur vi har valt att ta del av och integrera den information vi tagit del av i vårt arbete.

Teoretiska perspektiv: Vårt teoretiska ramverk består främst av teorier och modeller från Michael E. Porter såsom, värdekedjan, *the diamond framework*, *what is strategy?*. Andra teoretiska infallsvinklar är *stakeholder* och *shareholder* teorin samt en teori rörande stakeholder och shareholder effekter i kombination med CSR, utvecklat av konsultföretaget McKinsey & Company.

Empiri: Den empiri som används har uppkommit från intervjuer dels med de två fallföretagen, dels från intervjuer med ett konsultföretag som arbetar kontinuerligt med CSR-implementering. I empirin ingår även material såsom företagsinformation i form av årsredovisningar, foldrar och presentationer, som vi fått ta del av vid intervjutillfället.

Resultat: Vi har genom studien kunnat visa att CSR arbete kan komma aktieägare och företag till gagn, vid en lyckad intern integration. Uppsatsens slutsats betonar vikten av integration samt att företagen snarare bör utgå från sin egen verksamhet och sina intresser än från externa påtryckningar för att använda CSR strategiskt.

Abstract

Titel: Corporate Social Responsibility - a part of the company or a medial investment?

Seminar date: June 2, 2008

Course: FEK P01, Degree Project Graduate level, Business Administration, Graduate level, 15 University Credit Points (UPC) or (ECTS-cr)

Authors: Angelica Berg, Madeleine Beyer, Johan Jiremark

Advisor: Gösta Wijk

Key words: Corporate Social Responsibility, level of integration, strategy, stakeholder, shareholder

Purpose: The purpose of our essay is to examine how the relation between decision-making-processes concerning CSR and the strategical direction is created and accomplished in different kinds of companies.

Methodology: Our master thesis emanates from the qualitative research approach. Theory and our empirical studies are used in a combined order, which is the reason for our abductive approach. The companies, which we have studied, are described as well as from the impact of their information have had on our master thesis as our choices of how we choose and integrate such information.

Theoretical perspectives: Our theoretical framework consists mainly of theories and models from Michael E. Porter such as, the value chain, the diamond framework and the definition of strategy. Other theoretical frameworks are stakeholder and shareholder theory concerning stakeholder and shareholder effects when combined with CSR, developed by McKinsey & Company.

Empirical foundation: The empirical material that has been used comes from interviews with two chosen companies and one consulting company, which continuously work with implementation of CSR. Company specific information presented in annual reports, folders and presentations, which has been presented when conducting interviews will also appear in the empirical chapter.

Conclusion: We have concluded that CSR related work can give prosperity to shareholders as well as to the company. This master thesis emphasis the importance of the level of internal integration rather than the external, in order to use CSR strategically.

Förord och Tack

Vi önskar först och främst tacka vår handledare Gösta Wijk för hans eminenta vägledning och för det engagemang han har visat oss under uppsatsens gång. Gösta har stöttat oss under svåra tider och vi har alltid lämnat handledningsmötena med ett ljusare sinne och fulla av hopp.

Vi vill uttrycka stor tacksamhet till de företrädare för fallföretagen, som välvilligt ställt upp för intervjuer, vilket har gjort denna uppsats möjlig. Vi är medvetna om att de alla har ett pressat schema men ändå tog de sig tid att träffa oss studenter på ett väldigt professionellt, ödmjukt och trevligt sätt.

Innehåll

1	INTRODUKTION	9
1.1	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	9
1.2	EXTERNA FAKTORERS PÅVERKAN PÅ CSR	11
1.3	CSR OCH STRATEGI	13
1.4	PROBLEMDISKUSSION	14
1.5	PROBLEMFÖRMULERING	15
1.6	SYFTE	15
1.7	DISPOSITION	15
2	METOD	16
2.1	UTREDNINGSDSIGN	16
2.2	KUNSKAPSSYN	16
2.3	VAL AV ANSATS	17
2.4	KVALITATIV ELLER KVANTITATIV METOD?	18
2.5	PRESENTATION AV FALLFÖRETAG	19
2.5.1	<i>Bankkoncernen</i>	20
2.5.2	<i>Verkstadskoncernen</i>	20
2.5.3	<i>Konsultföretaget</i>	20
2.6	VAL AV FALLFÖRETAG OCH INTERVJUSUBJEKT	20
2.6.1	<i>Kritisk diskussion</i>	21
2.7	VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD	22
2.7.1	<i>Primärkällor</i>	22
2.7.2	<i>Sekundärkällor</i>	23
2.8	STUDIENS TROVÄRDIGHET	23
3	TEORETISK REFERENS RAM	25
3.1	STRATEGISK INTEGRATION	25
3.1.1	<i>Strategy and Society</i>	25
3.1.2	<i>Inside out</i>	26
3.1.3	<i>Outside in</i>	27
3.1.4	<i>Expectations and Purpose</i>	28
3.2	STAKEHOLDER OCH SHAREHOLDER TEORI	29
3.2.1	<i>Shareholder</i>	30
3.2.2	<i>Stakeholder</i>	30
3.3	SHAREHOLDER PARADOXEN	31
3.4	STRATEGI	32
3.4.1	<i>Strategi och dess betydelse</i>	33
4	PRESENTATION AV EMPIRI	36
4.1	KONSULTFÖRETAGET	36
4.1.1	<i>CSR som process</i>	36
4.1.2	<i>CSR och bransch</i>	36
4.1.3	<i>CSR och värdeskapande</i>	37
4.1.4	<i>CSR och strategi</i>	37
4.1.5	<i>CSR och redovisning</i>	38
4.1.6	<i>CSR och intressenter</i>	39
4.2	BANKKONCERNEN	40

4.2.1	<i>CSR som process</i>	40
4.2.2	<i>CSR och värdeskapande</i>	40
4.2.3	<i>CSR och strategi</i>	41
4.2.4	<i>CSR och intressenter</i>	41
4.3	VERKSTADSKONCERNEN.....	42
4.3.1	<i>CSR som process</i>	42
4.3.2	<i>CSR som värdeskapande</i>	43
4.3.3	<i>CSR som strategi</i>	43
4.3.4	<i>CSR och intressenter</i>	44
5	ANALYS AV EMPIRI	45
5.1	VÄRDEKEDJAN OCH INTRESSENTMAPPING UTIFRÅN CSR	45
5.1.1	<i>Verkstadskoncernens värdekedja</i>	45
5.1.2	<i>Bankkoncernens värdekedja</i>	46
5.2	DIAMOND FRAMEWORK.....	47
5.2.1	<i>Factor conditions</i>	47
5.2.2	<i>Demand conditions</i>	48
5.2.3	<i>Related and supporting industries</i>	48
5.2.4	<i>Context for Firm Strategy and Rivalry</i>	49
5.3	STAKEHOLDERMAPPING	49
5.3.1	<i>Stakeholdermapping i Bankkoncernen</i>	50
5.3.2	<i>Intressentmapping i Verkstadskoncernen</i>	51
5.4	STAKEHOLDER VS. SHAREHOLDER PERSPEKTIVET.....	51
5.5	MCKINSEY PARADOXEN	52
5.6	OPERATIONELL EFFEKTIVITET ELLER STRATEGIC FIT	53
6	SLUTDISKUSSION	56
7	TANKAR KRING UPPSATSEN SAMT FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	63
8	KÄLLOR	65
8.1	LITTERÄRA KÄLLOR.....	65
8.2	TIDNINGSARTIKLAR	65
8.3	VETENSKAPLIGA ARTIKLAR OCH RAPPORTER	66
8.4	ELEKTRONISKA KÄLLOR	66
8.5	ÖVRIGA KÄLLOR	67
9	BILAGOR	69
9.1	INTERVJUGUIDE TILL FALLFÖRETAG	69
9.2	INTERVJUGUIDE TILL KONSULTBOLAGET	71

Förkortningar

<u>Förkortning</u>	<u>Betydelse</u>
CSR	Corporate Social Responsibility
GRI	General Reporting Initiative
ISO	International Organization for Standardization
ILO	International Labour Organisation
KPI	Key Performance Indicators
NGO	Non Governmental Organisation
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
SFF	Svenska Finansanalytikers Förening

Begreppsdefinition

<u>Begrepp</u>	<u>Definition</u>
CSR	Företagens sociala ansvar beskrivs som ett begrepp som innebär att företagen på frivillig grund integrerar sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med intressenterna.
Global Compact	Är av FN formulerade principer som företag frivilligt kan ansluta sig till och följa. De anslutande företagen ska verka i linje med principerna för de områden de berör: mänskliga rättigheter, arbetsmiljö, miljö och anti-korruption. Medlemmarna i Global Compact består av individuella företag, regeringar, arbetsorganisationer, civila samhällsorganisationer samt FN.
GRI	Är riktlinjer för hur verksamheter redovisar hållbarheten i sin prestation utifrån ett ekonomiskt, socialt och miljömässigt perspektiv.
Hållbar utveckling	Är en sådan utveckling som tillfredsställer nuvarande (befolkningars) behov utan att äventyra kommande generationers möjlighet att tillfredsställa sina behov.
KPI	Ett engelskt begrepp som används som mått för effektivitet. Den svenska översättningen är nyckeltal.
NGO	Är en organisation fristående från en statsmakt som ägnar sig åt frågor som i mångt och mycket berör områdena: mänskliga rättigheter, humanitära insatser och miljöfrågor.
OECD	Är en internationell organisation som består av ett trettiotal industriella länder vilka samarbetar under genensamt accepterade principer i form av en representativ demokrati och marknadsekonomi.
SFF	Är en förening för finansanalytiker vilka är yrkesverksamma med kvalificerad finansiell analys på den svenska kapitalmarknaden. Föreningen verkar för att medlemmarna ska kunna vidmakthålla, vidareutveckla och bredda sin kompetens. De uppmanas i sitt engagemang att verka för att upprätta en hög etisk standard.
Trade off	Innebär att mer av en sak ger oundvikligt mindre av en annan.
Large cap-listan	Stockholms börsens lista för de största bolagen i Sverige. Bolagen har ett värde över en miljard.

1 Introduktion

I detta avsnitt behandlar vi tidigare forskning som genomförts samt upprinnelsen till examensarbetet. Vi diskuterar varför vi anser att Corporate Social Responsibility (CSR) utgör en viktig del av företagets långsiktiga överlevnad. Vi har valt att introducera CSR-problematiken, utifrån en kort begreppsdiskussion följt av de externa faktorerens påverkan på CSR samt utvecklingen av CSR som strategi. Kapitlet avslutas med uppsatsens problemformulering och syfte.

1.1 Corporate Social Responsibility

Niklas Egels, doktorand vid Handelshögskolan i Göteborg sammanfattar i sin vetenskapliga rapport *Sorting Out the Mess, A review of Definitions of Ethical Issues in Business* diskussionen rörande problematiken om begreppet Corporate Social Responsibility (CSR) och dess definition. Vad som ingår i begreppet är en pågående debatt inom ekonomisk forskning där ännu inte sista ordet verkar vara sagt i frågan om vad begreppet CSR:s exakta definition är. Nedan återges några av Egels resonemang rörande begreppsdiskussionen.¹

Utvecklingen av begreppet CSR har under årens lopp mynnat ut i flera olika definitioner relaterade till huvudbegreppet CSR. Detta har resulterat i att begreppet har fått en bred definition till följd av den pågående forskningen. CSR har under forskningens tidigare skede främst belyst företagets sociala ansvar men har på senare år expanderat till att även omfatta ett ansvarstagande inom miljö. *Corporate Citizenship* är ett närbesläktat begrepp som talar om att företagets betraktelsesätt, ger företagen ett ansikte och visar att de är en aktör som alla andra i samhället. Hållbar utveckling är en del av CSR-begreppet i den utsträckning att den främst betraktar de miljöfrågor som begreppet omfattar. *Corporate Social Performance* är även den ett närliggande begrepp och modell som används för att mäta hur väl företag arbetar med sitt samhällsansvar.²

Vi ämnar inte utreda begreppsdiskussionen vidare. Vi utgår från Europakommissionens definition av begreppet.

¹ Egels, *Sorting Out the Mess, A review of Definitions of Ethical Issues in Business*, (2005)

² Ibid.

Europakommissionen definierar Corporate Social Responsibility (CSR) enligt följande:

*”Företagens sociala ansvar beskrivs som ett begrepp som innebär att företagen på frivillig grund integrerar sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med intressenterna.”*³

Statliga företags avregleringar i västvärlden leder till att politikerna lämnar över mer av makten till finansvärlden och därmed till privata aktörer.⁴ Följden blir att det sociala ansvarstagandet är mer frivilligt men styrs till större del av krav från intressenter. På World Economic Forum i Davos i Februari 1999 uppmanade FN:s generalsekreterare Kofi Annan de närvarande företagsledarna att tillsammans med FN initiera ett globalt ramverk: *”Specifically, I call on you - individually through your firms, and collectively through your business associations - to embrace, support and enact a set of core values in the areas of human rights, labour standards, and environmental practices.”*⁵ World Economic Forum är en Non Governmental Organisation (NGO) som ägnar sig åt viktiga sociala och ekonomiska frågor för världens hållbara framtid.⁶ Forumet är en årlig konferens i Davos, Schweiz där några av världens mäktigaste beslutsfattare inom politik och näringsliv deltar. Företagens samverkan med externa intressenter så som NGOs blir således allt viktigare för att skapa förutsättningar för företagens arbete med hållbarheten av verksamhetens prestation.⁷ Ett år efter uttalandet bildades FN:s Global Compact. Global Compact är ett ramverk av tio globalt accepterade principer som behandlar områdena: mänskliga rättigheter, arbetsmiljö, miljön och anti-korruption, för företag att anpassa sin verksamhet och sina strategier efter. Medlemmarna i Global Compact består av individuella företag, regeringar, arbetsorganisationer, civila samhällsorganisationer samt FN. Antalet medlemmar i Global Compact uppgår i år till 5200, varav 4000 är

³ http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sv/com/2001/com2001_0366sv01.pdf, s.6

⁴ <http://svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=58360&a=929235&printerfriendly=true>

⁵ http://www.un.org/News/ossg/sg/stories/statments_search_full.asp?statID=22

⁶ <http://www.weforum.org/en/about/index.htm>

⁷ <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>,

företag från mer än 120 länder. De anslutna företagen förbinder sig med sitt medlemskap att följa de 10 uppsatta riktlinjerna.⁸

Global Reporting Initiative (GRI) har banat väg för normgivande internationella riktlinjer för hållbarhetsredovisning. Det används av mer än 1000 företag över hela världen. Den första formen av riktlinjer lades 1997 och har sedan dess utvecklats och förbättrats.⁹ Ramverkets funktion är att göra det möjligt att jämföra företags hållbarhetsredovisning i syfte att se om deras prestationer har en hållbar utveckling utifrån ett socialt, miljömässigt och ekonomiskt perspektiv.¹⁰

På världskommissionens möte, år 1987, för miljö och utveckling presenterades under ordförandeskapet av Norges förra statsminister Gro Harlem Brundtland den framarbetade Brundtlandrapporten. I samband med mötet tillkom uttrycket hållbar utveckling.¹¹ *”Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”*.¹²

1.2 Externa faktorerers påverkan på CSR

Robert E. Brown, professor i engelsk kommunikation vid Salem State College har följande hållning till uppkomsten av CSR:

*“The record of the turbulent 1960s suggests that the rapid creation of a new wave of programs among major companies during and following that era was not originally an expression of corporate proaction, but a nervous reaction to political and cultural threat.”*¹³

Enligt Brown utvecklades CSR som överlevnadsstrategi för stora företag som följde upp tidsenliga samhällsreaktioner. Dagens samhällsreaktioner och diskussioner skapar

⁸ <http://www.unglobalcompact.org/ParticipanntsAnd Stakeholder/index.html>,

⁹ <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatWeDo/>

¹⁰ Regeringskansliet, *Riktlinjer för extern rapportering för företag med statligt ägande*, (2007)

¹¹ <http://www.sfn.se/page.asp?nodeId=795>

¹² <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#I>

¹³ Brown, *Sea change: Santa barbara and the eruption of corporate social responsibility*, (2008), s. 2

påtryckningar, som kan ta sin form på olika sätt, så som att leda företag till ett ökat socialt ansvar. Nedan följer exempel på hur dessa påtryckningar skapar ramar för utvecklingen och företags agerande inom CSR.

En aktuell samhällsdiskussion är fallet om Mulesing i Australien där får flås utan bedövning för att minimera risken på skadeangrepp på ullen. Följden blev att svenska klädkedjor såsom HM och Åhléns har valt att frivilligt ta avstånd från australiensisk ull, vilket är ett exempel på socialt företagsansvar.¹⁴

När den nya regeringen tillträdde talade statsminister Fredrik Reinfeldt om att klimat- och miljöfokus kommer att bli en av huvudfrågorna inför det svenska ordförandeskapet i EU 2009, där förhandlingar inom området förväntas leda fram till en ny klimatregim efter år 2012.¹⁵

Internationella konventioner såsom FN:s Global Compact, FN:s barnkonvention och Kyotoprotokollets målsättning om minskade utsläpp till 2012 har gett upphov till diskussioner och skapat en press på företag att aktivt följa konventionernas ramverk i sin dagliga verksamhet.¹⁶

I Sverige har endast 35 företag för verksamhetsåret 2007 valt att rapportera hållbarheten enligt den internationella standarden GRI.¹⁷ Utvecklingen av det ökade antal bolag i Sverige, som rapporterar en hållbarhetsredovisning, är positiv. Enligt ett regeringsbeslut, som togs i december 2007, ska alla Sveriges statliga företag från och med nästa verksamhetsår presentera en hållbarhetsredovisning.¹⁸

Under revisionsåret 2006/2007 har det skett en ökning i antalet företag som låtit ta fram en hållbarhetsredovisning. Från 2006 till 2007 har det skett en dubblering av antalet företag som anlitat oberoende revisorer för att få sina hållbarhetsredovisningar granskade.¹⁹

¹⁴ http://tv4nyheterna.se/1.287370/2008/02/24/nu_stoppar_svenska_kladkedjor_importen

¹⁵ <http://www.regeringen.se/sb/d/3039>

¹⁶ http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3322&dok_id=GT01NU14

¹⁷ Dagens industri, *Sverige står modell för hållbart statligt ägande* (2008)

¹⁸ Ibid.

¹⁹ <http://dagensmiljo.idg.se/2.1845/1.161244>

Sveriges Finansanalytikers Förening (SFF) har stärkt rekommendationen att bolag ska rapportera enligt GRI:s redovisningsriktlinjer då de har klargjort att efterfrågan på en hållbarhetsupplysning i årsredovisningen ökar hos investerare och analytiker.²⁰

1.3 CSR och strategi

Michael E. Porter, professor vid Harvard Business School, tillsammans med Mark R. Kramer, uttrycker i sin artikel *”Strategy and Society, the link between competitive advantage and social responsibility”* ett skilt förhållningssätt till CSR i jämförelse med Brown. Om företag analyserar sitt CSR arbete på samma sätt som de utvärderar sina beslut rörande sin kärnverksamhet kan CSR leda till konkurrensfördelar. Företag kan dra fördel av att arbeta med CSR-relaterade frågor vilket kan stödja skapandet av innovationer, nya möjligheter och konkurrensfördelar. Enligt Porter och Kramer kan CSR-arbetet därmed användas som en strategi för att på lång sikt nå ett bättre resultat. Porter och Kramer uttrycker vidare att det finns en risk för att samhällets tryck på företagen om vikten av att arbeta med CSR, leder till generellt CSR-arbete snarare än ett strategiskt sådant. För att nå långsiktighet och framgång med CSR, är det ytterst viktigt att CSR-arbetet är anpassat till respektive verksamhets mål.²¹

*”Rather than merely acting on well-intentioned impulses or reacting to outside pressure, the organisation can set an affirmative CSR-agenda that produces maximum social benefit as well as gains for the business.”*²²

De skriver vidare i sin artikel att företag är dåliga på att strategiskt anpassa sitt CSR, istället tar de med CSR i sin årsredovisning eller i andra rapporter enbart i medialt syfte.²³ Utifrån GRI:s redovisningsriktlinjer rapporterar företag hållbarhet genom en transparent och kvalitetssäkrande hållbarhetsredovisning. Rapportens transparens gör det viktigt för företagen att ha fullständig information om vad som redovisas externt. Det mediala syftet kan avslöjas genom brister i företagens verifiering och att det som

²⁰ <http://dagensmiljo.idg.se/2.1845/1.161244>

²¹ Porter & Kramer, *Strategy and Society, The link Between Competitive Advantage and Corporate Social responsibility*, (2006)

²² Ibid. s.5

²³ Porter & Kramer, *Strategy and Society, The link Between Competitive Advantage and Corporate Social responsibility*, (2006)

uppges i rapporten inte stämmer. För att skapa trovärdighet i rapporten låter bolagen en oberoende part styrka dem.²⁴

Huruvida bolagens CSR-arbete är kopplat till dess strategi kan enligt Porter synliggöras utifrån *Inside-out/Outside-in* perspektivet vilket omfattar teorierna *The Diamond framework* samt värdekedjan.

1.4 Problemdiskussion

CSR har på senare tid fått en allt större betydelse för företag. Många företag väljer att upprätta hållbarhetsredovisningar. Då CSR är ett relativt nytt begrepp och fenomen inom företagsvärlden finns det brist på tydliga riktlinjer för CSR-arbete. Teoretiker har på senare tid visat ett intresse och fört diskussioner kring CSR. Trots detta står de inte enade inför hur företag på bästa sätt skall utföra CSR samt dess betydelse för företagen.

Förlängningen av Browns teoretiska hållning, leder till att företagen enbart satsar på CSR för att vara marknaden till lags för att överleva. Detta kan tänkas försvåra CSR-arbetet då de samhällseliga diskussionerna kontinuerligt förändras.

Porter skriver däremot att strategi och CSR går att kombinera på ett positivt sätt, vilket kan leda till en förstärkning i utförandet av den befintliga företagsstrategin. Detta kan enligt Porter generera konkurrensfördelar. För att lyckas med detta krävs enligt Porter att företagen analyserar sitt CSR arbete och integrerar det efter företagets egna förutsättningar och inte efter den externa miljöns påtryckningar.²⁵

Vi ställer oss frågan vilka faktorer som bidrar till beslutsprocessen rörande respektive företags CSR-arbete. Vad innebär således CSR för de enskilda företagen? Vilket CSR-arbete ägnar sig företagen åt och hur tar detta sin form? Hur väl är CSR förankrat i företagen och är CSR således strategiskt? Vilka frukter eller ”vinster”

²⁴ <http://www.sustainabilityreporting.eu/sweden/index.htm>

²⁵ Porter & Kramer, *Strategy and Society, The link Between Competitive Advantage and Corporate Social responsibility*, (2006)

förväntar sig företaget att CSR-arbetet skall generera? På basis av presenterad information borde företagen grundligt beakta sin CSR-process för att i bästa möjliga mån kunna genomföra ett slagkraftigt CSR-arbete.

1.5 Problemformulering

Problemdiskussionen har lett till följande problemformulering.

Hur strategiskt är företagens CSR-arbete och vilka beslutsprocesser ligger till grund för detta arbete?

1.6 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur relationen mellan beslutsprocesser rörande CSR och den strategiska inriktningen skapas och genomföres i olika typer av företag.

1.7 Disposition

Det kommande kapitlet i uppsatsen är metodkapitlet. Kapitlet består av val av ansats, val av fallföretag, val av undersökningsmetod samt studiens trovärdighet. Därefter följer ett kapitel om vår teoretiska referensram. Efter teorikapitlet kommer vi in på det empiriska kapitlet som består av den information som delgivits oss under intervjuer med de olika fallföretagen. Kapitlet är uppdelat utifrån de olika fallföretagen för att senare delas upp i ytterligare delar såsom CSR och process, strategi och värdeskapande. Detta för att underlätta för läsaren att ta del av det insamlade materialet. Efter presentationen av vårt empiriska material presenteras vår analys av empirin som har analyserats med hjälp av tidigare presenterade teorier. Avslutningsvis presenteras ett antal hypoteser och en modell som leder ner till en slutsats där våra tankar kring ämnet tas i beaktning och där även problemformuleringen besvaras.

2 Metod

I metodkapitlet kommer undersökningens tillvägagångssätt för insamling och bearbetning av de empiriska undersökningarna att behandlas. Vi beskriver även vilka ansatser som ligger till grund för vår undersökningsmetod samt trovärdigheten i studien.

2.1 Utredningsdesign

Vår metod grundar sig i att uppsatsen är av en utvecklande karaktär. Vi syftar ej till att dra generella slutsatser utan vi ämnar istället presentera allmänna hypoteser samt en fallföretagsspecifik slutsats, utifrån analysen av det empiriska materialet.

2.2 Kunskapssyn

Det finns två vetenskapsteoretiska inriktningar inom den vetenskapliga forskningen; positivism och hermeneutik. De båda inriktningarna har olika synsätt på hur forskare kan förvärva sig kunskap om den värld vi lever i. Utgångspunkten inom positivismen är att det som studeras kan generaliseras. Vidare menar positivismen att en objektiv verklighet studeras där objektiva metoder och mått kan användas. All kunskap enligt positivismen är kumulativ vilket innebär att forskare endast utvidgar den kunskap som finns tidigare genom att ny kunskap läggs till den befintliga. Positivismen har kritiserats av hermeneutiken då denna menar att det inte finns en objektiv verklighet eftersom verkligheten konstruerats av människan. Således undersöks verkligheten enligt hermeneutiken utifrån människan vilken tolkar och belyser bilder av verkligheten utifrån sina erfarenheter. Den hermeneutiska inriktningen studerar således det unika och säregna.²⁶

Vår undersökning utgår från det hermeneutiska synsättet. Vi önskar inte presentera en objektiv verklighet som är generellt gällande för CSR, som är i linje med den positivistiska kunskapssynen. Vi ämnar istället svara på vår problemformulering genom att tolka och återge den verklighet rörande CSR som presenteras för oss av våra intervjusubjekt. Med hjälp av de intervjuer vi ämnar göra i respektive fallföretag

²⁶ Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, (2002)

samt utifrån den information som vi får ta del av, kommer vi att visa exempel på hur beslutsprocesser rörande CSR, kan te sig i företag.²⁷

2.3 Val av ansats

För att en god studie av verkligheten ska kunna genomföras, bör valet av metodansats ske med utgångspunkt från syftet. De metodologiska besluten som tas får en stor effekt på uppsatsens riktning då dessa påverkar hur datainsamlingen kommer att gå till samt bestämmer analysens karaktär. Vi beaktar i denna uppsats att teorin till viss del uppträder samt aktualiseras efter det att man samlat in och analyserat delar av de data som hör ihop med en konkret vetenskaplig undersökning.²⁸

Det finns två typer av ansatser till datainsamling; *induktiv* eller *deduktiv* ansats.

Den senare kan beskrivas genom forskarens utgångspunkt i befintliga teorier vilka därefter testas mot verkligheten genom empiriska undersökningar.²⁹ Skulle vi utgå från den deduktiva ansatsen innebär det att vi som forskare på förhand skapat oss en föreställning om resultatet av undersökningarna.³⁰

En induktiv ansats innebär att forskaren utgår från empiriska data för att sedan applicera kända teorier som kan kopplas till det insamlade empiriska materialet. Slutsatser dras med utgångspunkt från den empiri som gjorts. Den induktiva ansatsen menar att forskaren studerar verkligheten med ett öppet sinne vilket har kritiserats som ett naivt synsätt. Människans förmåga att samla in och bearbeta information kan inte vara helt opåverkad och objektiv då man som individ redan har vissa föreställningar om verkligheten.³¹

Ur denna kritik har en ny ansats uppkommit, så kallad abduktion, vilken är en blandning av de tidigare presenterade två ansatserna.³² Vi har valt en abduktiv ansats då vi till viss del utgår från teori vilken sedan utreds med empiri och valideras med

²⁷ Bryman & Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, (2005)

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

³¹ Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, (2002)

³² Holme & Solvang, *Forskningsmetodik-om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997)

ytterligare teorier. Ansatsen gör oss mer mottagliga för ny och överraskande information under den empiriska undersökningens gång.

Då CSR är en form av teori har vi förvärvat oss förkunskap i syfte att på bästa sätt få behållning av de intervjuer som skall utföras. Uppsatsprocessen inleddes med att aktivt samla in och söka relevant information om CSR i praktiken för att nå en djupare kunskap i ämnet. Då vi som forskare besitter förkunskap om CSR vid inledandet av intervjuerna, anser vi att en induktiv ansats inte är möjlig.

En intervjuguide med frågor som vi önskar att få svar på har sänts till våra intervjusubjekt i väntan på intervju. Formerna för våra intervjuer är öppna, därför kommer de förberedda intervjufrågorna endast utgöra en del av vår intervju.³³ Vi är som tidigare nämnt intresserade av att intervjusubjekten återger sin verklighet rörande ämnet CSR. På så vis är vår ansats inte heller helt renodlat deduktiv, varav en abduktion är den lämpligaste ansatsen för vår uppsats och således också den ansats vi har valt. De teorier som kommer att presenteras i uppsatsen kommer att användas för att få en djupare förståelse för vår empiri och dessa kommer vi att ta del av i efterhand.

2.4 Kvalitativ eller kvantitativ metod?

Inom företagsekonomisk forskning förekommer två specifika typer av forskningsmetoder; kvalitativ respektive kvantitativ metod. Den frågeställning som ska besvaras är förenlig med vilken sorts empirisk data som ska insamlas och dessa faktorer ligger till grund för vilken metod som väljs.³⁴ Forskningsmetoder skiljer sig tydligt åt utifrån vilken roll teorin spelar samt vilken kunskapssyn de rymmer. De två undersökningsmetoderna är förenliga vilket är av betydelse då undersökningar kan omfatta de grundläggande och generella drag som hör till respektive inriktning men kan även rymma drag av varandra.³⁵

³³ Bryman & Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, (2005)

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid.

Den kvalitativa metoden är inriktad på att få fram många nyanser vilket kräver att vi som forskare undersöker ett fåtal enheter. Undersökningsmetoden ger därigenom en rik beskrivning av situationen samt miljön kring individen. Den kvalitativa metoden betonar även närheten som ett viktigt element i strävan att förstå andra människors uppfattning av verkligheten och har som syfte att skapa en förståelse om studieobjektet.³⁶ Den kvantitativa metoden skapar i motsats till den kvalitativa metoden en stor distans till det som undersöks och eftersträvar därigenom en generaliserbarhet. Metoden karaktäriseras av sin formalitet och struktur då den utgörs av statistiska undersökningar i form av standardiserade intervjuer eller enkäter.³⁷

En kritik som riktats mot den kvalitativa metoden är att den anses vara resurskrävande. För att minimera detta problem är det viktigt att vi som forskare väljer ut rätt personer för undersökningen, det vill säga de personer som besitter rätt kunskap. Eftersom vårt ämne är väldigt omfattande är det därför viktigt för oss att få så relevant och specifik information som möjligt.³⁸

Genom att belysa och öka förståelsen för våra studiesubjekts uppfattningar kring ämnet CSR önskar vi visa exempel på hur CSR-processer kan te sig i företag. Vi ämnar därmed inte dra några generaliserbara slutsatser rörande CSR. Vi anser därför att den kvalitativa metoden är den metod som lämpar sig bäst för vår studie.

2.5 Presentation av Fallföretag

Vi har valt att företrädesvis studera två svenska fallföretag, baserade i Sverige och hur de aktivt arbetar med CSR. De båda företagen verkar även på internationella marknader. Företagen är båda noterade på Stockholmsbörsens lista, så kallad Large Cap listan, för de största bolagen i Sverige vilka har ett börsvärde på över en miljard euro.³⁹ Dessutom har vi valt ett övergripande företag, närmare bestämt ett konsultföretag för att få en överordnad bild av CSR arbetet inom medelstora till stora företag, oavsett bransch.

³⁶ Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, (2002)

³⁷ Bryman & Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, (2005)

³⁸ Jacobsen, *Vad, hur och varför?*, (2002)

³⁹ <http://www.avanza.se/aza/kontaktcenter/vanligafragor.jsp?id=5>

2.5.1 Bankkoncernen

Det första fallföretaget är en nordeuropeisk finansiell koncern. Deras kunder består främst av privatpersoner och företag. Bankkoncernen har över hundra kontor och ett tiotusental anställda globalt. Totalt har företaget över fyra miljoner privatkunder samt ett hundratusental företagskunder som alla bistås med finansiell rådgivning.

2.5.2 Verkstadskoncernen

Det andra fallföretaget är en global Verkstadskoncern som levererar produkter i form av komponenter till verkstadsindustrin. Koncernen utvecklar och tillverkar ledande produkter, inom koncernens fyra olika affärsområden. Företaget är idag etablerat i över 30 länder och har över ett tiotusental anställda.

2.5.3 Konsultföretaget

Konsult- och revisionsföretaget är en internationell verksamhet och en av världens största inom sin bransch. Företaget har i Sverige ett hundratal anställda, vilka utför revisions- och konsultuppdrag åt ett varierat antal verksamheter.

2.6 Val av fallföretag och intervjusubjekt

Vårt val av de olika fallföretagen grundar sig på att företagen är ledande i den bransch de verkar inom. Den huvudsakliga skillnaden mellan företagen är avståndet till slutkund i respektive företags värdekedja, vilket vi tror kan leda till en intressant analys av fallföretagens CSR-arbete.

Vi har valt att intervjua individer i de olika fallföretagen som besitter en sådan position att deras uppfattning om företagets CSR-arbete torde vara förenligt med företagets CSR. Intervjusubjektens position ger dem möjlighet att direkt påverka företagets CSR. I den här undersökningen exemplifieras fenomenet utifrån två huvudsakliga fallföretag samt ett konsultföretags övergripande uppfattningar kring ämnet. I Konsultföretaget har två individer intervjuats, en representant från Sverigekontoret för att uttala sig om den svenska marknaden samt en representant

från Köpenhamnskontoret, vilket är konsultbolagets ledande sektion inom CSR globalt. Båda intervjusubjekten är ansvariga för respektive lands CSR-relaterade uppdrag. Trots det faktum att intervjusubjekten arbetar i olika länder och att arbetet skiljer åt lokalt som globalt, samarbetar de över ländernas gränser och tar därmed del av varandras CSR-arbete. Våra intervjusubjekt har valt att vara anonyma. Detta är den primära orsaken till att företagsnamnen inte presenteras. Då vi önskar exemplifiera CSR-arbete i de valda företagen samt bilda allmänna hypoteser kring detta har vi endast valt företagen med utgångspunkt från deras arbetsprocess.

2.6.1 Kritisk diskussion

Valet av fallföretag bygger på att företagen är ledande inom sin bransch. Detta kan enligt vår mening tänkas resultera i att fallföretagen ses som förebilder inom CSR-arbete. Att undersöka konsultföretaget ger enligt oss en bredare bild för hur CSR-arbete fungerar i olika branscher och företag. Genom att välja ett ledande konsultföretag anser vi att vi kan få del av övergripande information rörande CSR som vi inte hade kunnat ta del av genom att enbart studera olika fallföretag. Alternativet skulle vara att komplettera våra intervjuer med våra fallföretag, med en kvantitativ undersökning av ett flertal företags CSR-arbete. Detta var enligt vår mening inte önskvärt då vi gärna vill ha en personlig kontakt med våra intervjusubjekt för att få möjlighet att ställa följdfrågor och fördjupa oss i intressanta aspekter som kan tänkas dyka upp under intervjutillfället. I egenskap av ett företag som säljer tjänster inom området CSR skulle konsultföretaget kunna vinkla sina åsikter för att på så sätt framstå bättre. Enligt oss finns det en minimal risk för detta då företaget och intervjusubjekten har valt att vara anonyma. Under intervjuerna var det en avslappnad stämning och konsultföretaget var inte av en säljande karaktär, de lyfte frivilligt fram negativa aspekter inom ramen för CSR både hos sig själva i egenskap av konsultföretag och hos deras kunder .

2.7 Val av undersökningsmetod

2.7.1 Primärkällor

Primärdata är något som hämtas direkt från ursprungskällan.⁴⁰ Då vår ursprungskälla består av intervjusubjekt är således våra primärdata de kvalitativa intervjuer vi ämnar utföra.

Formulerandet av en intervjuguide sätter gränserna för en så kallad semi-strukturerad intervju. Vi har delat in frågorna efter specifika teman och intervjupersonen har stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt då många av våra frågor är av öppen karaktär. Till följd av denna intervjuform kan frågorna komma att ställas i annan ordning än vad som anges i intervjuguiden vilket gör intervjuprocessen mer flexibel.⁴¹ Vårt val av semistrukturerade intervjuer framför ostrukturerade avgjordes av att ämnet CSR är ett relativt brett område att studera. Undersökningen skulle sakna fokus om intervjun inte var till viss del strukturellt utformad. Som tidigare nämnt får intervjusubjekten ta del av intervjuguiden innan intervjun genomföres, detta för att intervjusubjekten skall få en möjlighet att förbereda och tänka över sina svar.

Intervjuerna har i så hög utsträckning som möjligt genomförts på plats hos respektive företag, på grund av tidspress hos intervjusubjekten hade inte alla tid för fysiska intervjuer. Vid de tillfällen då vi inte kunde träffa personerna på plats genomfördes telefonintervjuer. Intervjuerna följde den intervjuguide som finns bifogad uppsatsen. Intervjuguidens utformning bygger på olika teman. Valet av de olika teman bygger på att vi vid studiens initiala skede upplevde dessa som relativt outforskade och på så sätt har vi möjlighet att komma närmare forskningsfronten. Intervjuguiden följer de områden som genomgående belyses i uppsatsen, nämligen process, värdeskapande, strategi och intressenter.

⁴⁰ Bryman & Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, (2005)

⁴¹ Ibid.

2.7.2 Sekundärkällor

Sekundära data som används i uppsatsen består främst av litteratur skriven om strategi och dess betydelse. För att kunna skapa en förståelse för CSR har vi sökt i dags och veckopress samt forskningsartiklar som berör ämnet. En viktig del i våra empiriska data består av rapporter, blanketter, broschyrer och presentationer utformade av fallföretagen. Vi är medvetna om att detta material kan vara vinklat. Genom att vi ställer materialet mot den information som framkommer i intervjuerna anser vi att en verklighetstrogen bild skapas.

2.8 Studiens Trovärdighet

En viktig del i vår uppsats har varit att på ett så effektivt sätt som möjligt granska det material som vi tagit del av. En kritisk granskning bör genomföras för att skapa en så trovärdig bild som möjligt för läsaren. Av tidigare nämnd anledning har vi valt att föra en diskussion om materialets trovärdighet.

Reliabilitet redogör för hur tillförlitlig och konsekvent vår metod är. En hög reliabilitet avser att mätningar utförda av olika observatörer skall ge samma resultat.⁴² Detta anser vi inte vara möjligt att uppnå inom ramen för vårt syfte då vi kommer att presentera en ögonblicksbild som inte kan tas ur sitt sammanhang eller generaliseras. Däremot kan denna ögonblicksbild ge upphov till allmänna hypoteser rörande CSR.

Då vi är medvetna om att det kan uppstå mätfel till följd av ledande frågor eller att intervjusubjektet tyder frågan fel, har vi i högsta möjliga mån framställt en intervjuguide som inte går att misstolka. Det finns ytterligare faktorer som kan påverka att intervjusubjekten inte svarar fullt sanningsenligt. Detta har vi försökt motverka genom att intervjusubjekten och dess företag hålls anonyma. Då vi intervjuar enskilda individer kan de framföra egna tolkningar i svaren de ger oss. Andra personer på företaget kan ha en avvikande syn från intervjusubjektet rörande företagets CSR. Vi är medvetna om detta men genom att vi har valt intervjusubjekt som är i en sådan position att de har ett mycket stort inflytande över företagets CSR,

⁴² Bryman & Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, (2005)

utgår vi ifrån att företagets faktiska CSR i huvudsak är i linje med intervjusubjektets uppfattning om den. Vi anser vi kan presentera ett trovärdigt resultat även om det är intervjusubjektets åsikter som lyfts fram. Detta grundar vi på att vi inte enbart utgår ifrån intervjun i sig utan även från observationer, hållbarhetsredovisningar samt presentationer. Det skall tilläggas att det material som till exempel Verkstadskoncernen tar fram gällande CSR, har granskats av erkända revisionsbyråer vilket ger ytterligare trovärdighet till att det de påstår sig ha gjort också är genomfört. Bankkoncernens hållbarhetsredovisning ges ut först med årsredovisningen för verksamhetsåret 2008. Därmed kan det som nämns i intervjun eller i material från Bankkoncernen inte stärkas av en externt granskande part. Vi har under framtagandet av vårt empiriska material haft detta i åtanke.

3 Teoretisk referensram

Teorikapitlet utgår från Porters teorier om CSR och strategi som presenterats inledningsvis, för att sedan utökas med andra relevanta teorier för att på bästa sätt analysera vår empiri. Vi kommer nedan att definiera och redogöra för utvalda teorier och teoretiker inom CSR, stakeholder, shareholder och strategi.

3.1 Strategisk integration

Michel E. Porter, Professor vid Harvard Business School, menar att ett företags CSR får bäst effekt om man analyserar beroendet mellan företag och samhälle. Genom att utgå från sina egna förutsättningar samt en väl utarbetad och genomtänkt strategi med sitt CSR-arbete menar Porter att företag kan få ut maximalt av sitt CSR-arbete, vilket gör CSR strategiskt för företaget.⁴³

3.1.1 Strategy and Society

För att på bästa sätt integrera CSR skall företagen enligt Porter använda sig av ett *Inside out* och *Outside in* perspektiv för att utreda företagets och samhällets samverkan och därmed utveckla bästa möjliga CSR. *Inside out* innebär att företaget utgår från sin värdekedja för att se hur CSR kan integreras i varje aktivitet.⁴⁴ För att analysera *Outside in*-perspektivet utgår företaget från *The Diamond framework*. Dessa modeller ges en vidare förklaring nedan.

⁴³ Porter & Kramer, *Strategy and Society, The link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, (2006)

⁴⁴ Ibid.

3.1.2 Inside out

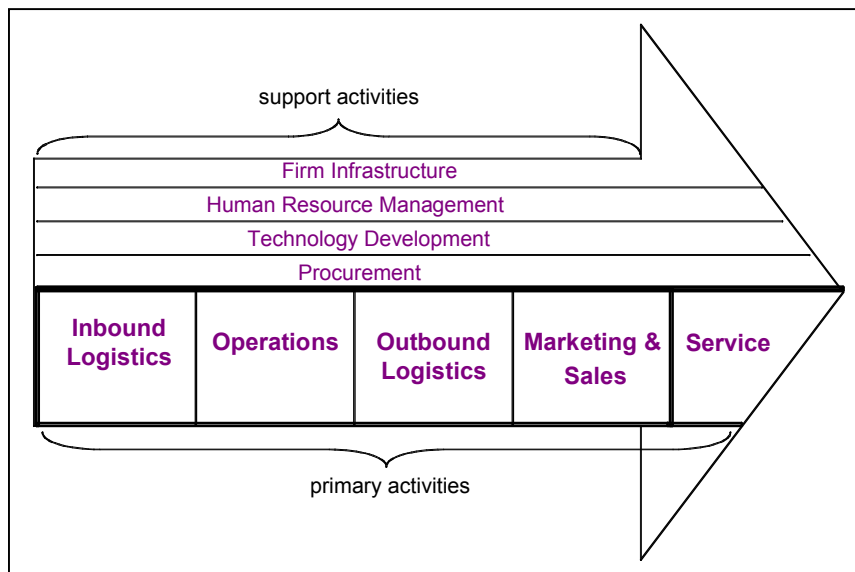


Bild 1: Värdekedjan (Porter, 1985)

Porter menar att alla aktiviteter ett företag bedriver kan delas in i serier och sättas ihop till en värdekedja. Värdekedjan är ett systematiskt sätt att analysera de värdeskapande aktiviteterna för att se hur dessa integrerar med varandra.⁴⁵ Aktiviteterna i värdekedjan delas in efter *Primary activities* som består av *Inbound logistics*, *Operations*, *Outbound logistics*, *Marketing & Sales* och *Service*.⁴⁶ *Inbound logistics* innefattar hur företaget mottar, lagrar och sprider sina komponenter till sin produkt. *Operations* inbegriper och omvandlar dessa komponenter till den färdiga produkten medan *Outbound logistics* inbegriper hur den färdiga produkten lagras och distribueras. *Marketing & Sales* berör all marknadsföring av produkten och den sista delen *Service* berör just service knutet till produkten. Porter menar vidare att värdekedjor varierar mellan företag även inom samma bransch.⁴⁷

Fortsättningsvis skriver Porter att det finns *Support activities* som vanligtvis består av följande fyra områden: *Procurement*, *Technology development*, *Human resource management* samt *Firm infrastructure*.⁴⁸ *Procurement* utgår ifrån företagets samtliga inköp, från råvaror till maskiner. *Technology development* utgår från varje företags enskilda behov av teknologisk utveckling som är inbäddad i deras process av att

⁴⁵ Porter, *The competitive advantage, creating and sustaining superior performance*, (1985)

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

framställa sina produkter. I *Human Resource* ingår att rekrytering, utbildning och motivering av samtlig personal. I avsnittet rörande *Firm infrastructure* ingår företagets aktiviteter som rör generell management, planering, finansieringsprinciper, redovisning, legala förutsättningar och andra företagsprinciper för det finansiella förhållningssättet.⁴⁹

3.1.3 Outside in

Porters modell ”*The Diamond Framework*” används för att illustrera den externa konkurrensutsatta miljö som organisationer verkar inom, alltså *Outside in*-perspektivet. Detta görs i syfte att förstå vilka strategiska förutsättningar som finns i företagets externa miljö.

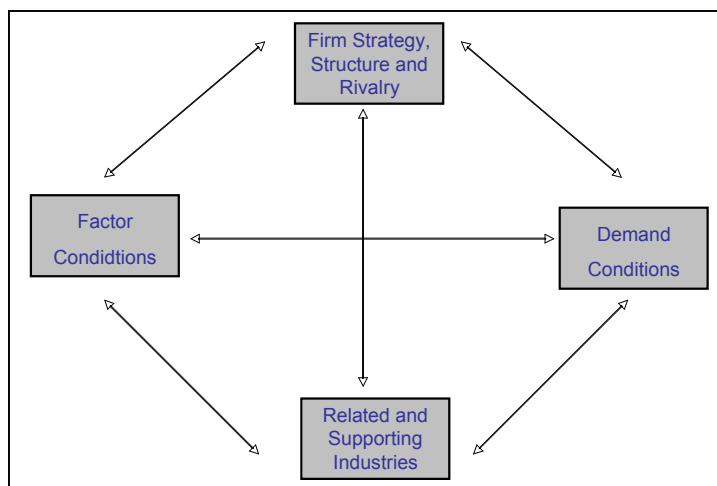


Bild 2: *The Diamond framework* (Porter, 1990)

Modellen består av fyra delar: *Factor conditions*, *Demand conditions*, *Related and supporting industries* och *Firm strategy, Structure and rivalry*.⁵⁰

Factor conditions innefattar konkurrens på en nationell nivå och vilka förutsättningar som detta skapar för företaget. Här tas de lagar och förordningar upp som styr konkurrensen. I *Demand conditions* belyses hur företaget styrs efter vad som efterfrågas av deras kunder. Kunders preferenser och uppfattningar om företaget spelar under denna del roll ur företagets konkurrenssynpunkt. I *Related and*

⁴⁹ Porter, *The competitive advantage, creating and sustaining superior performance*, (1985)

⁵⁰ Porter, *The competitive advantage of nations*, (1990)

supporting industries tar man fram det som finns i företagens omgivning som kan främja företagens konkurrenssituation.⁵¹

3.1.4 Expectations and Purpose

Johnson, Scholes och Whittington beskriver i sin ”*Exploring Corporate Strategy*” att det finns ett tredje perspektiv som påverkar företagens positioneringsmöjligheter nämligen externa förväntningar på företaget.

Denna komponent behandlar de influenser av förväntningar som finns på en organisations syfte, detta skall svara på frågan ”*who should the managers primary serve and how should managers be held responsible for this*”.⁵² Denna del knyter an till teorierna rörande *Corporate governance*, *Stakeholder* och *Shareholder* perspektiven som presenteras vidare nedan. En viktig dimension i denna komponent är att identifiera sina stakeholders i syfte att belysa vilka stakeholders som har mest påverkan och därmed makt över de förväntningar som finns på företagen.⁵³ Enligt Johnson, Scholes och Whittington kan företag utföra en så kallad *stakeholder mapping* vilket klargör två viktiga aspekter för företagen: Hur intresserad varje stakeholdergrupp är av att inpränta sina förväntningar på organisationens syften och strategiska val samt om stakeholdergruppen har någon makt att påverka detta.⁵⁴

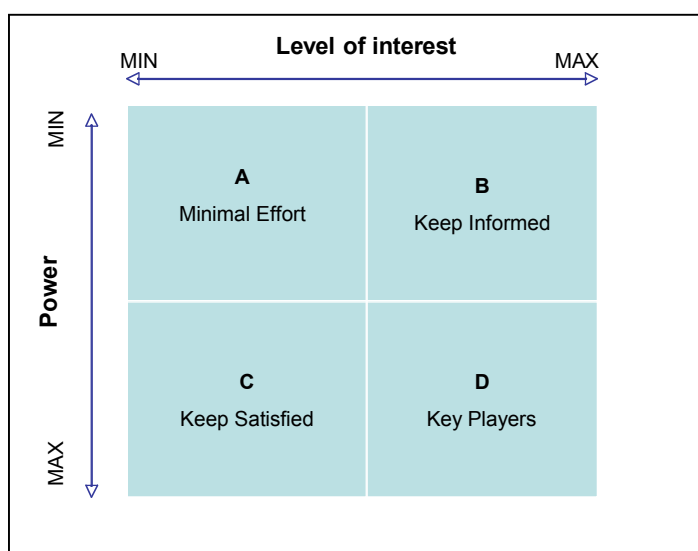


Bild 3: Stakeholder Mapping (Johnson, Scholes & Whittington, 2005)

⁵¹ Porter, *The competitive advantage of nations*, (1990)

⁵² Johnson, Scholes & Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, (2005)

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ibid.

Modellen delar in stakeholders i fyra olika grupper: "Key players" (D), av största vikt för företaget att tillfredställa då de både besitter mycket makt och är ytterst intresserade av företagets val och strategier, "Keep satisfied" (C), generellt passiva men kan vid negligering och underskattande av deras makt få katastrofala följder vilket kan leda till att de vid missnöje lätt hoppar över i gruppen D och förvandlas till "Key players", "Keep informed" (B), som ofta kan tillfredställas genom information och består många gånger av samhället, kan också vara viktiga allierade mot andra viktigare stakeholders och "Minimal effort" (A), som är den grupp av stakeholders som har en mycket liten andel makt och ett mycket litet intresse i företagets strategi och är därmed av mindre vikt.⁵⁵

Enligt Johnson, Scholes och Whittington kallas de här tre utvärderande delarna av ett företag för verksamhetens strategiska position. Den strategiska positionen förklaras följande av Johnson, Scholes och Whittington "The strategic position is concerned with the impact on strategy of the external environment, an organisation's strategic capability (resources and competences) and the expectations and influence of stakeholders"⁵⁶

Det är enligt Johnson, Scholes och Whittington viktigt att förstå den strategiska positionen hos sitt företag för att kunna identifiera nyckelfaktorer till dagens och framtidens välbefinnande hos företaget. Därefter kan verksamheten analysera vilka möjligheter och hot som finns i dess omgivning, vilka kapaciteter som finns inom företaget samt omgivningens förväntningar.⁵⁷

3.2 Stakeholder och shareholder teori

Corporate Governance handlar om hur, vem eller vad organisationen skall tjäna eller finnas till för, samt hur organisationens syfte och prioriteringar skall bestämmas utifrån dessa faktorer. Två skilda perspektiv inom *Corporate Governance* är *Stakeholder* och *Shareholder*.⁵⁸

⁵⁵ Johnson, Scholes & Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, (2005)

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Ibid.

3.2.1 Shareholder

Shareholderperspektivet kan förklaras med att man försöker maximera aktieägarnas långsiktiga avkastning, inom svensk teori blir översättningen aktieägarperspektivet.⁵⁹

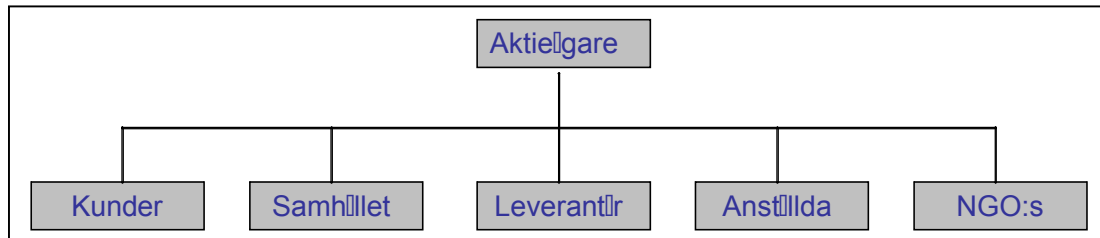


Bild 4: Aktieägarperspektivet

Shareholderperspektivet refereras ofta till det klassiska ekonomiska synsättet. Milton Friedman som är en av de främsta forskarna inom området säger följande *“Few trends could so thoroughly undermine the very foundation of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than making as much money for their stockholder as possible”*.⁶⁰ Friedman menar vidare att *“In a free economy, there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profit 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”*.⁶¹ Friedman menar alltså att det enda samhällliga ansvar företag har är att maximera aktieägarnas värde.

3.2.2 Stakeholder

Stakeholder är ett begrepp som länge har funnits inom den ekonomiska forskningen. En av de främsta forskarna inom teorin är R. Edward Freeman som formulerade begreppet *Stakeholder* i sin bok *Strategic Management: A stakeholder Approach*, 1984. Även om begreppet uppkom så sent som 1984 finns det inte än idag en universellt accepterad definition av begreppet. Vi har valt att definiera begreppet efter Freeman som definierar *Stakeholder* följande: *“As any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives”*.⁶² Till

⁵⁹ Landelius & Treffner, *Fokus på aktieägarvärde*, (1998)

⁶⁰ Friedman, *Capitalism and freedom*, (1962) s. 133

⁶¹ Ibid. s. 133

⁶² Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, (1984) s. 42

skillnad från shareholderperspektivet har stakeholderperspektivet många olika grupper och individer att ta hänsyn till, där aktieägare endast är en av dessa.

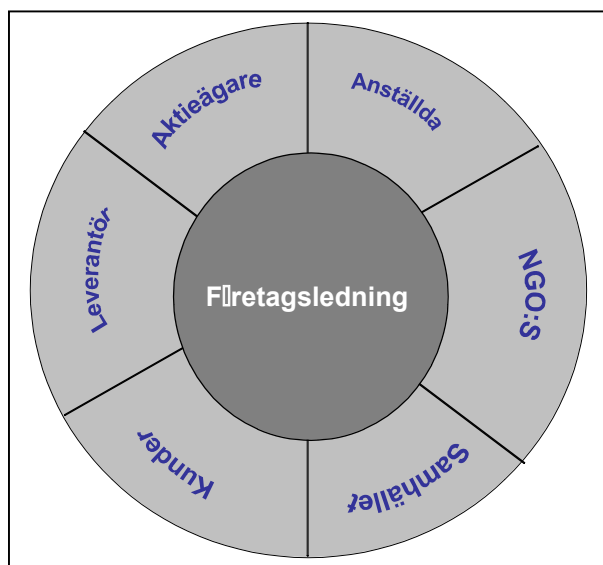


Bild 5: Stakeholderperspektivet

Den svenska översättningen av *Stakeholder* är intressenter. Teorin har som utgångspunkt att ett företag har olika intressenter som det har skyldigheter gentemot. Som ovan nämnt, enligt Freeman, har också dessa intressenter olika påverkan på företaget.⁶³

Intressenter kan delas upp i dels primära och dels sekundära intressenter. De primära intressenterna har ett direkt resursutbyte med organisationen och har därför ett större beroendeförhållande till denna och därmed större insyn i verksamheten än de sekundära intressenterna, som inte har ett resursutbyte med organisationen.⁶⁴

3.3 Shareholder paradoxen

I en artikel ur *The McKinsey Quarterly* görs en utredning hur och om företag skall ta sig an sociala frågor utifrån ett strategiskt perspektiv. McKinsey & Company menar att problemet med ett shareholderperspektiv där sociala aspekter ignoreras gör sig företag sårbara inför en eventuell attack. Ett exempel på attack enligt McKinsey &

⁶³ Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, (1984) s. 42

⁶⁴ Ljungdahl, *Utveckling av miljöredovisning i svenska börsbolag- praxis, begrepp, orsaker*, (1999)

Company kan vara när de amerikanska snabbmatskedjorna till stor del hölls ansvariga för den amerikanska fetman. McKinsey & Company menar vidare att de sociala tryck som företag utsätts för kan vara essentiella faktorer för företagets lönsamhet, såsom kundpreferenser, motivation hos anställda och anställdas villighet att arbeta för företaget.⁶⁵

Företag som endast ser sociala faktorer som något nödvändigt ont kan äventyra sin strategiska framtid. Även om effekterna av sociala påtryckningar inte behöver bli omedelbara kan ett negligierande av att inte direkt anpassa sig efter sociala faktorer och vara proaktiva, skapa svårigheter att tackla effekterna när de väl uppstår. Även företag som har ett strikt shareholderperspektiv skall enligt McKinsey & Company vara medvetna om att aktievärdet i USA och Västeuropa består till 80 % av förväntningar om företagets framtida kassaflöden. Därför bör man vara proaktiv med sitt CSR-arbete.⁶⁶

McKinsey & Company menar vidare att ett strikt shareholderperspektiv har förblindat företag så att de missar värdeskapande möjligheter. Ett exempel är att i snabbmatsbranschen borde företagen ha varit mer förutseende vad gäller konsumenters önskan om hälsosammare mat, vilket kunde ha genererat konkurrensfördelar. McKinsey & Company menar således att ett strikt shareholderperspektiv kan generera ett minskat aktievärde och därmed misslyckas företagen med sitt initiala syfte. *"Paradoxically, therefore, the language of shareholders value may in this respect hinder companies from maximising their shareholder value"*.⁶⁷

3.4 Strategi

Strategi är ett begrepp som har olika betydelse för olika individer. Vi har valt Michael E. Porters definition på begreppet strategi som är följande. *"unique and valuable position, involving a different set of activities"*.⁶⁸

⁶⁵ The McKinsey Quarterly, *The 21st century organization*, (2005)

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ibid. s. 107

⁶⁸ Porter, *What is Strategy?* (1996) s. 68

3.4.1 Strategi och dess betydelse

Företagsledare har under de senaste årtionden behövt anpassa sig till de nya regler som har uppstått på marknaden. För att ett företag skall kunna bevara sin position eller förbättra den, måste man vara flexibel och kontinuerligt anpassa sig efter marknadsförändringar. För att kunna uppnå detta har företag valt att ”benchmarka” sig i hög utsträckning efter *best in practice* vilket innebär att företagen följer de som för tillfället presterar bäst inom branschen. Företag har vidare valt att satsa på den kärnkompetens som finns inom organisationen för att på så sätt vara konkurrenskraftiga.⁶⁹

Enligt Porter leder detta agerande till destruktiv konkurrens. Resultatet blir en hyperkonkurrens som äter upp lönsamheten ur branschen som företagen själva har skapat.⁷⁰ Grundproblemet är att företagen måste skilja på operationell effektivitet och strategisk positionering. Båda begreppen är viktiga faktorer för att kunna lyckas som företag. Operationell effektivitet innebär att utföra aktiviteter bättre än sina konkurrenter. Strategisk positionering innebär däremot att utföra andra eller likartade aktiviteter men på ett annorlunda sätt. Den trend som finns i dagens samhälle gällande benchmarking har lett till att företag blir allt mer lika varandra.⁷¹

Porter menar vidare att strategi vilar på unika aktiviteter. En huvudkomponent för att kunna utföra dessa aktiviteter är att välja position. Porter menar att en företagsposition kan ta sin form på tre olika sätt. Den första formen är *Variety based positioning*, vilket innebär att företaget väljer att producera till en specifik bransch. Positioneringen baseras på produkt- och serviceutbud snarare än kundsegment. Porter skriver följande om denna typ av positionering: "*Variety based positioning makes economic sense when a company can best produce particular products or services using distinctive sets of activities*".⁷² Porter skriver även att *Variety based positioning* kan tillgodose en stor mängd olika kunder men den tillgodoser endast en del av kundernas behov.⁷³

⁶⁹ Porter, *What is Strategy?* (1996) s. 68

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Ibid.

⁷² Ibid. s. 66

⁷³ Ibid.

Need based positioning är den andra varianten av positionering. Denna positionering tar istället sikte på ett visst kundsegment. Genom att det finns skillnader i behov mellan segmenten skapas en meningsfull positionering. Porter skriver följande om *Need based positioning*: "It arises when there are groups of customers with different need, and when a tailored set of activities can serve those needs best".⁷⁴

Den tredje och sista källan till positionering är *Access based positioning*. Den är väldigt lik *Need based positioning* men skiljer sig på en viktig punkt då den inte bara ser till kundernas behov utan även närheten till kunden. Porter skriver följande om *Access based positioning*: "Access can be a function of customer geography or customer scale – or of anything that requires a different set of activities to reach customers in the best way".⁷⁵ Ett exempel är den amerikanska biografkedjan, Carmike Cinemas, som endast etablerar sig i städer med mindre än 20 000 invånare.⁷⁶

Strategi är alltså att skapa en unik och värdefull position som involverar en serie av aktiviteter. Om det endast fanns en position skulle behovet av strategi försvinna.⁷⁷

Ytterligare en del i skapandet av en unik strategi handlar om att göra så kallade *Trade offs*. Porter menar att det viktigaste i en strategi handlar om vad företaget inte skall göra. En strategisk positionering är inte hållbar om företaget inte behöver utföra *Trade offs* kopplade till andra positioner. En *Trade off* innebär att mer av en sak ger oundvikligt mindre av en annan. Porter menar att de företag som väljer att inte göra några *Trade offs* kommer att bli ineffektiva. *Trade offs* grundar sig utifrån tre olika situationer. Den första är inkonsekvens i image och rykte, den andra uppkommer från själva aktiviteten och den tredje är att *Trade offs* uppstår vid gränser för intern koordination och kontroll.⁷⁸

Strategi är att göra *Trade offs* i konkurrensen. Viktigast i strategin är att välja vad som inte skall göras. Utan val skulle det inte finnas något behov av strategi.⁷⁹

⁷⁴ Porter, *What is Strategy?* (1996) s. 66

⁷⁵ Ibid. s. 67

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ibid.

Ett företags positioneringsval handlar inte bara om vilka aktiviteter företaget bör utföra utan även hur aktiviteterna är relaterade till varandra. Då aktiviteterna utgör en unik kombination av aktiviteter är en såkallad *Strategic fit* etablerad. En *Strategic fit* är inte bara nödvändig för att uppnå konkurrensfördelar utan även ett måste för att det skall bli ett varaktigt övertag. Detta baseras på att det är svårare för ett företag att imitera en mix av aktiviteter än att bara imitera en enskild aktivitet. Det finns enligt Porter tre olika sorters *Strategic fit* där den första ordningens fit är *Simple consistency*. Det innebär att det ska finnas en följdriktighet mellan aktiviteterna och strategin. Kontinuiteten försäkrar att konkurrensfördelarna samverkar vilket leder till att de inte försvinner eller tar ut varandra. Det underlättar situationen då strategin skall kommuniceras till företagets intressenter. Den andra ordningens fit inträffar när aktiviteterna är *Reinforcing*. Vilket innebär att aktiviteterna förstärker varandra. Den tredje och sista ordningens fit är *Optimization of effort*. Denna fit går ännu djupare in på hur aktiviteterna skall kunna optimeras till skillnad från *The reinforcing fit*.⁸⁰

Strategi innebär att skapa en fit mellan företagets aktiviteter. För att kunna lyckas med sin strategi måste man kunna utföra flera aktiviteter effektivt. Lyckas företag inte skapa en fit så finns det ingen distinkt strategi och möjligheten till varaktighet är väldigt liten.⁸¹

Porter menar att företags misslyckanden i att skapa en fit ofta beror på rädslan att inte våga välja ett alternativ före ett annat. En möjlig anledning till detta kan enligt Porter vara att managers har blivit förvirrade och glömt hur viktigt det är att göra val. En syn som finns är att ett välfungerande företag skall kunna besegra sina konkurrenter på alla plan samtidigt. Detta menar dock Porter inte är uppnåeligt och poängterar vikten av att våga välja.⁸²

⁸⁰ Porter, *What is Strategy?* (1996)

⁸¹ Ibid.

⁸² Ibid

4 Presentation av Empiri

Nedan presenteras och återges empirikapitlet som till största del består av utförda intervjuer men även dokument som vi fått ta del av i samband med intervjuer. Empirin presenteras som en sammanskriven text understödd av citat, där vi återger våra intervjusubjekts röst utan egna analyser eller värderingar. För att förenkla presentationen delar vi in empirin under fyra underrubriker: CSR som process, CSR och värdeskapande, CSR och strategi samt CSR och intressenter

4.1 Konsultföretaget

4.1.1 CSR som process

Om CSR processen är prioriterad på ledningsnivå så är det större chans att de söker sig till oss för konsult hjälp. Trenden går mot att fler önskar förankra CSR i sin strategi ”Vi får mer och mer strategirelaterade uppdrag där kunderna vill att vi hjälper dem med att utforma CSR-strategi”.

4.1.2 CSR och bransch

Traditionellt sett har det i Sverige varit tillverkande större bolag som redovisat sina CSR-satsningar externt. Svenska företag vänder sig till Konsultföretaget i Sverige för att upprätta en hållbarhetsredovisning eller för att granska sin hållbarhetsredovisning. Det är i huvudsak stora tillverkande företag som har ett stort miljöavtryck och därför har fokus tidigare lagts på hur företagen påverkar miljön med sin verksamhet.

Konsultföretaget har på senare år åtagit sig fler uppdrag från företag som inte tillhör den traditionella kategorin. Intressen har istället kommit från banker, mediabolag samt från bolag inom telecombranschen.

Vårt intervjusubjekt har erfarenhet att företag utgår från sina intressenter i sitt CSR-arbete och vad som sedan genomförs beror på vilken bransch de verkar inom.

Det framkom i intervjun att det gjordes fler proaktiva CSR-satsningar i företag som var nära kunden. Dessa företag drevs inte av lagar eller NGO:s utan det var viktigt att veta vad just kunden och andra intressenter hade för inställning till företags CSR och

dess CSR-arbete. Detta fungerar i många fall också som ett styrinstrument för vilket CSR-arbete som företaget skulle ägna sig åt. Stora olja, gas och gruvföretag upplevde en större press från stora NGO:s och myndigheter, enligt vårt intervjusubjekt. Det är även viktigt vid etableringar att ha CSR-satsningar med lokala intressenter, ”*Det finns skillnader mellan olika bolag exempelvis inom olje-, gas- och gruvindustrin. Det är väldigt viktigt när de skall starta upp på nya marknader t.ex. i Afrika och Asien att de får med sig de lokala intressenterna och detta är många av dem väldigt duktiga på*”

4.1.3 CSR och värdeskapande

CSR måste enligt våra intervjusubjekt vara förankrat i verksamheten. Man måste också vara villig att lyssna till sina intressenter och vara redo att vara öppen med vad företaget gör. Värdet av CSR är enligt vårt intervjusubjekt svårt att definiera ”*Det är en form av Risk Management och där handlar det om att använda CSR som en resurs så att man inte mister marknadsandelar och så att man inte missar chanser till nya affärsmöjligheter men också risken för en negativ branding effekt*”.

Enligt vårt intervjusubjekt så är svårigheten med CSR att värdeskapandet inte kan mätas i kronor och ören. Vid CSR-satsningar har vårt intervjusubjekt uppmärksammat att verksamheter har drivits på ett bättre sätt efter att ha satsat på CSR, det har genererat ett värdeskapande. Den största vinsten med CSR är dock den möjlighet som det ger för att definiera och upptäcka nya möjligheter för verksamheten ”*Det blir verkligen intressant när man kan använda dessa satsningar till att definiera nya utvecklings- och verksamhetsmöjligheter, nya marknader och nya möjligheter att tjäna marknaden på ett bättre sätt att få sålt sina produkter på. Det handlar om att se nya ”opportunities”, vilket kanske är det mest spännande. Men då skall det integreras i verksamheten, det tjänar inget till att det är en självständig avdelning som sysslar med det här utan det skall integreras på alla nivåer annars leder det bara till en kostnad.*”

4.1.4 CSR och strategi

Från intervjun får vi veta att CSR inte bör ligga som en separat del i verksamheten. Det rätta nyttjandet av CSR-arbetet görs genom att integrera det i företagets övergripande strategi. Enligt ett av intervjuobjekten var detta inte fallet i företagen.

Utvecklingen ser däremot positiv ut i form av en sådan integrering av CSR i företagets strategi. Tidigare har uppgiften att sätta en CSR-prägel på företaget legat hos en miljödirektör på mellanchefernivå. Idag är genomförandet av dessa satsningar på väg upp i hierarkin hos svenska företag. Företagen har insett att det har blivit mer centralt att fokusera på den externa miljön. Intervjusubjektet talar om att ytterligare en faktor som spelar in är hur CSR påverkar verksamheten i form av kostnadsbesparingar. Ett exempel är paketeringsförbättringar som leder till mer fullastade transporter vilket medför färre transporter, mindre utsläpp och slutligen sänkta transportutgifter. Detta kräver dock att CSR genomsyrar och är integrerat i hela företaget som en förutsättning för att kostnadsbesparingen skall äga rum, annars leder CSR ofta till kostnader istället för kostnadsbesparingar. Företagen kan även öka sina intäktsmarginaler genom försäljningen av miljövänliga produkter. Ett av intervjusubjekten menar att en energisnål tvättmaskin inte är dyrare att producera än en vanlig tvättmaskin. Kunder är däremot benägna att betala mer för det energisnåla valet. I slutändan är det en ”win-win” situation.

4.1.5 CSR och redovisning

Mest erfarenhet av CSR-relaterade uppdrag hade Konsultföretaget från revision vilken fungerade som ett bevis för att företaget faktiskt utförde de CSR-satsningar som de utgav sig för att göra. *”Så det är med den här rapporteringen som vi har mest erfarenhet av, den blev sedan också en form av revisionstjänst där vi försöker att visa att det som de säger att de skall göra gör de också i verkligheten. Revisionen fungerar som en kontroll av att de siffror som de säger att de har använt också kan försvaras i revisionen och därmed göras gällande”.*

En bieffekt av att företagen utvecklas och växer leder till att företagen gör ett större avtryck på miljö och på samhället. Det ställs därmed större krav på ett CSR-engagemang. För att synliggöra sina åtaganden, upprättar företag en hållbarhetsredovisning.

Enligt intervjusubjektet är den vedertagna standarden för en hållbarhetsredovisning, GRI, Global Reporting Initiative. Denna form av redovisning är frivillig och vid granskning eller upprättandet lämnas det rekommendationer till förbättringar som

företagen kan tänkas göra. Dock sker stora delar av CSR-arbetet internt på företagen. Vårt intervjusubjekt menar att företagen samlar in mycket information och gör CSR-undersökningar utifrån flera komponenter där endast en del redovisas externt i hållbarhetsredovisningen. Det framkommer också i intervjun att de företag som upprättat en hållbarhetsredovisning själva avlägger policys och principer för hur verksamheten ska arbeta. Då hållbarhetsredovisning är frivilligt för företagen anser ena intervjusubjektet att syftet enbart grundar sig i företagets möjlighet att visa marknaden "hur bra de är". Samtidigt finns det utsagor enligt denne på att avlämnandet av en hållbarhetsredovisning ökar aktievärdet. Det finns fortfarande företag på den svenska Largecap-listan som inte upprättat en hållbarhetsredovisning och visar trots det upp goda resultat. Vid frågan om CSR kunde medföra något negativt för företaget fick vi svaret att om det som redovisats inte verifierats till fullo kan det leda till negativa konsekvenser.

4.1.6 CSR och intressenter

Det framkom i intervjun att majoriteten av kundnära företag utgick från intressenternas åsikter och reaktioner i hur de skulle driva sin verksamhet. Intervjusubjektet nämner Vodafone och talar om hur de byggde upp sitt CSR-arbete i samråd med sina intressenter för att få reda på vad dessa tyckte var viktigt "*De gick ut med ett väldigt ambitiöst program tillsammans med intressenter för att komma fram till vad det är som är det viktiga. Är det strålning från master och telefon, eller att barnen kan få tillgång till porr eller spel, eller är det ansvarig marknadsföring?*".

Enligt vårt ena intervjusubjekt så ligger perspektivet aktieägarvärdet fortfarande i centrum, det vill säga att verksamhetens mål är att maximera värdet för sina aktieägare. För att kunna maximera värdet måste företag ta hänsyn till sina övriga intressenter och därmed hålla en viss balans i aktieägarvärdet. Ett av våra intervjusubjekt ansåg att påtryckningar om ett CSR-engagemang för företagen även kom från myndigheter och NGO:s.

4.2 Bankkoncernen

4.2.1 CSR som process

Enligt intervjusubjektet är koncernens mål att bli en verksamhet där CSR är mer etablerat. I utvecklingsprocessen mot målet sker så kallade projektfinansieringar. Det innebär att Bankkoncernen sätter gränser för vilka investeringar som görs och utför de i enlighet med de riktlinjer som koncernen satt upp med hjälp av FNs Global Compact. Bankkoncernen har enligt utgivet material uppförandekoder men dessa nämns inte under intervjun. Bankkoncernen är därmed väldigt restriktiva när det gäller fondplaceringar. Kontrollen utförs med hjälp av externa bolag som bedömer de marknader som investeringarna omfattar. Bankkoncernen erbjuder sina kunder fonder där avkastningen lämnas som ett bidrag till olika miljö- och samhällsfonder. Enligt vårt intervjusubjekt räknar inte koncernen med att det ska ge någon avkastning utan istället förväntas satsningarna återfås i form av goodwill. Slutligen anser vårt intervjusubjekt att företagen bör ta sig an det etiska ansvaret på följande sätt: *”Jag tror inte att det blir någon negativ effekt att göra det här men jag tror att man ska se till att man har en klar policy vad man vill göra därför jag tror inte att det är så ihåligt det här så att det räcker att vara någon typ av mecenat eller någonting sånt”*. Vidare menar vårt intervjusubjekt att det behövs en eller flera eldsjäljar som vill arbeta med koncernens CSR-frågor för att få igång integrationsprocessen. Koncernen kommer för år 2008 upprätta en hållbarhetsredovisning. Från att CSR-satsningarna startade 2003/2004 har koncernen varit under en omorganisation med ny VD bland annat vilket var en förklaring, enligt vårt intervjusubjekt, till varför en hållbarhetsredovisning upprättats först efter fyra år.

4.2.2 CSR och värdeskapande

Enligt vårt intervjusubjekt skapar ett CSR-engagemang ett värde för bankkoncernens kunder. CSR stärker kundernas varumärkesuppfattning. *”Vi har ju utvecklat produkter på ett sådant sätt, så att när man köper en bil och köper du då en miljöbil så får du då låna pengar billigare, så att man drar av en kvarting på ränta. Men man skall vara medveten om att lite av syftet är attrahera fler kunder till vår bank, så ja vi tjänar ju indirekt på det.”*

4.2.3 CSR och strategi

Bankkoncernen har en gemensam CSR-funktion i form av en CSR-kommitté vilken består av representanter för alla affärsområden och bolagets globala staber. CSR-arbetet utformas och styrs av kommittén. Vårt intervjusubjekt anser att det är en konkurrensfördel att som företag arbeta med och ligga i framkant med CSR-relaterade frågor. Däremot medger vårt intervjusubjekt att CSR inte är integrerat i koncernens strategi, utvecklingen kommer antagligen leda till att det i framtiden blir så.

Vi får i intervjun reda på att Bankkoncernen anser sig vara bättre och bredare än sina svenska konkurrenter i sina CSR-satsningar. Däremot ”benchmarkar” Bankkoncernen sig mot holländska och amerikanska bankkoncerner vilka ses som förebilder genom sitt stora CSR-engagemang.

4.2.4 CSR och intressenter

Bankkoncernen har tre huvudintressenter: kunder, medarbetare och samhället. Enligt vårt intervjusubjekt vill aktieägarna såväl som intressenterna att koncernen bör arbeta efter en miljöpolicy, upprätthålla en moral och ta sitt ansvar. Det blir allt viktigare att vara kund och anställd i ett sådant företag. Vad beträffar kapitalförvaltning så märker koncernen av ett ökat tryck från kunderna. Inom affärsområdet finns det etiska fonder som kunderna kan investera i. Däremot är kraven inte avgörande idag för valet av bankkoncern: *”Men jag tror inte att det är där än, att det skulle vara någon företaget vill rekrytera eller någon kund som sa - jaha alltså X har inte skänkt några pengar till si och så - nä då vill vi ju inte jobba där eller investera i deras fonder men jag tror det kommer.”* Majoriteten av kunderna tänker att ”Cash is king” vilket gör att om en etisk fond skulle ge 1-2% sämre avkastning än en icke uttalad etisk fond avstår nog många från den investeringen. *”Men jag ska också säga det att jag tror och vilket ju är viktigt att säga också att de miljöfonderna som finns idag de har gått lika bra som de andra fonderna. Så du behöver inte ge avkall på det. Detta är viktigt för att kunna bevisa att det som är miljöriktigt det behöver inte kosta en massa pengar.”*

4.3 Verkstadskoncernen

4.3.1 CSR som process

Enligt intervjusubjektet sågs CSR tidigare som en välgörenhet och som en del av företgets PR. Idag har CSR-arbetet utvecklats till en process i industrikoncernen, det ses som en affärsnytta vilket enligt intervjusubjektet innebär att koncernen arbetar integrerat med CSR-frågorna i lika stor utsträckning som med andra delar i verksamheten. Intervjusubjektet menar att det är först då en verksamhet kan arbeta med sådana frågor på ett riktigt sätt som man kommer att se ett långsiktigt resultat. Det är enligt intervjusubjektet svårt att mäta det totala resultatet men med hjälp av ett visst antal så kallade Key Performance Indicators (KPI) går det att mäta delarna av processen väldigt väl. Det är då viktigt att välja vilka KPI som är relevanta för verksamheten.

Koncernen har sedan tio år tillbaka haft en hållbarhetsredovisning och miljöfrågorna har då främst legat på bordet. Det är först på senare år som de sociala frågorna kopplats på och CSR-området har breddats till vad företaget idag låter benämnas Corporate Responsibility (CR). Intervjuobjektet har på sin position varit med och utvecklat koncernens uppförandekod som är baserad på internationellt erkända konventioner och riktlinjer såsom FN:s konventioner om mänskliga rättigheter, ILO:s konventioner, OECD:s riktlinjer och FN:s Global Compact. Dessa konventioner är konkretiserade i koncernens uppförandekod och ska guida varje medarbetare i det dagliga arbetet. Den här uppförandekoden gäller i varje land där koncernen är verksam och den är obligatorisk oavsett kultur. Uppförandekoden har upprättats i en handbok vilken är personlig och ges ut till alla i verksamheten. Varje anställd måste skriva på att de har förstått uppförandekoden och att de följer den.

Koncernens gör en självutvärdering gentemot uppförandekoden vilket är basen för det interna arbetet med CSR-frågor vilket sedan förstärks med externa revisioner i form av en såkallad tredjepartgranskning av koncernens förhållande till uppförandekoden och en fastställd miljö- och kvalitetscertifiering enligt International Standardization for Organisation (ISO). Syftet är att säkerställa rutiner och granska koncernens aktuella läge. Det utförs löpande granskningar på koncernens anläggningar runt om i

världen där resultatet används till att utveckla och förtydliga uppförandekoden. På frågan om koncernen har påverkat andra parter i värdekedjan till att arbeta med CSR-frågor svarar vårt intervjusubjekt följande: *”Vi har sagt att vi måste ha ordning på vårt eget hus innan vi kan gå vidare”*. Vårt intervjusubjekt för ett resonemang om att i framtiden kunna göra ett urval av leverantörer på basis av deras förhållningssätt till CSR. Intervjusubjektet menar dock att i förvärvsprocessen av bolag krävs ett djupare arbete av CSR-implementering. Från presenterat internt material framgår det tydligt att företagets kunder förädlar produkten vidare innan den når slutkund.

CSR-arbetet har sitt ursprung i tidigare kriser som drabbat koncernen. Resultatet har då blivit en reaktiv handling, vilket utvecklat CSR-processen till att fungera som en proaktiv handling vid framtida kriser.

4.3.2 CSR som värdeskapande

Industrikoncernen samarbetar med Rädda Barnen som en del av koncernens globala samhällsansvar. Däremot tillkännages detta endast internt och i koncernens årsredovisning utan något försök till marknadsföring. Rädda Barnen bidrar framförallt med kunskap om barnarbete vilket underlättar koncernens möjlighet att upptäcka barnarbete längre bak i leverantörskedjan.

Intervjuobjektet anser att CSR-arbetet medför ett värde för koncernen och de anställda vilka blir erbjudna en trivsamt företagsmiljö som de kan tänka sig att ställa upp för. Investerare värdesätter också koncernens CSR-arbete eftersom de investerade medlen mynnar ut i ett bra företagsansvar.

4.3.3 CSR som strategi

Industrikoncernens väg till att välja rätt Key Performance Indicators och därmed arbeta med relevanta delar av processen grundar sig - enligt intervjuobjektet - i koncernens starka kultur och historia, *”Ansvar och prestation är två saker som sitter i väggarna”*. Det påpekas även att industrikoncernen är *”Down to business”* och det är resultat som räknas.

4.3.4 CSR och intressenter

Vårt intervjuobjekt berättar att under 2007 genomfördes en materialitetsanalys, vilket grundar sig på såväl externa som interna intressenters åsikter. Materialitet används för att bestämma det som är av vikt för verksamheten. Analysen sammanställdes sedan i en matris med vilket typ av företagsansvar som prioriterades mer och mindre av externa såväl som interna intressenter. Utifrån matrisen kunde det sedan utläsas vilket typ av företagsansvar koncernen borde lägga mer kraft på och redovisa mer inom det området som var mest prioriterat hos intressenterna. Det resulterar då i en större öppenhet, transparens mot intressenterna vilket de tycker är viktigt att följa. Som ett listat bolag så ligger redan delårsrapporten som en grund för koncernens öppenhet. Ett sådant bolag har även ett visst regelverk att följa vad beträffar öppenhet.

5 Analys av empiri

Nedan analyseras det empiriska materialet utifrån tidigare presenterade teorier. Vi har delat in avsnittet utefter hur teorierna presenteras i kapitel fyra. Vi applicerar teorierna på de CSR berörda delarna i respektive fallföretag. Då vår forskning fokuserar på företagens CSR-arbete kommer vi inte djupdyka i de delar av teorierna som inte berör CSR.

5.1 Värdekedjan och intressentmapping utifrån CSR

Vi har i detta kapitel fokuserat på var i värdekedjan CSR-arbete utförs i de olika fallföretagen.

5.1.1 Verkstadskoncernens värdekedja

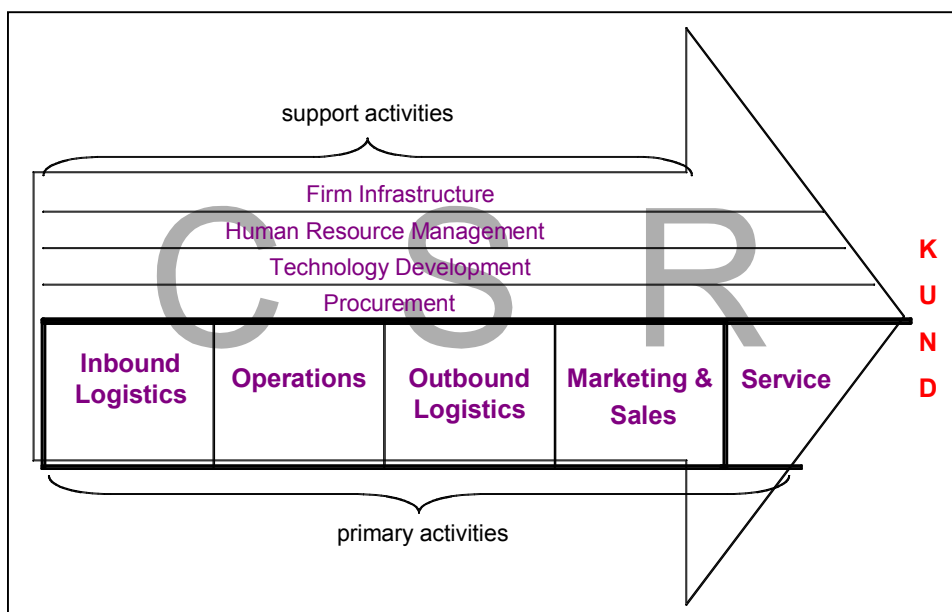


Bild 6: Verkstadskoncernens värdekedja

Det som är mest iögonfallande rörande Verkstadskoncernens värdekedja är att de uttryckligen har integrerat sitt CSR-arbete i alla delar av verksamhetens värdekedja. Genom de integrerade uppförandekoder, som Verkstadskoncernen har, är CSR-arbetet en naturlig del av företagets kultur. Detta arbetar Verkstadskoncernen till sin yttersta spets med då varje nyförvärv, direkt vid uppköp, styrs utifrån koncernens uppförandekoder. Beslutsprocessen rörande CSR, menar vårt intervjusubjekt, existerar på alla verksamhetsnivåer och därmed är alla beslut påverkade av CSR

genom uppförandekoderna. Intervjusubjektet beskriver att ledningen har skapat ramar för CSR-arbetet genom koncernens uppförandekoder men syftet är att CSR-arbetet skall bli självgående. Varje anställd skall själv skapa sig ett förhållningssätt till CSR utifrån uppförandekoderna som löpande kommer att utvecklas utefter koncernens CSR-arbete.

Verkstadskoncernens kunder är inte slutkunder, dvs. de som slutligen konsumerar varan. De säljer enbart till andra företag som använder koncernens producerade komponenter vidare i sina produktioner.

5.1.2 Bankkoncernens värdekedja

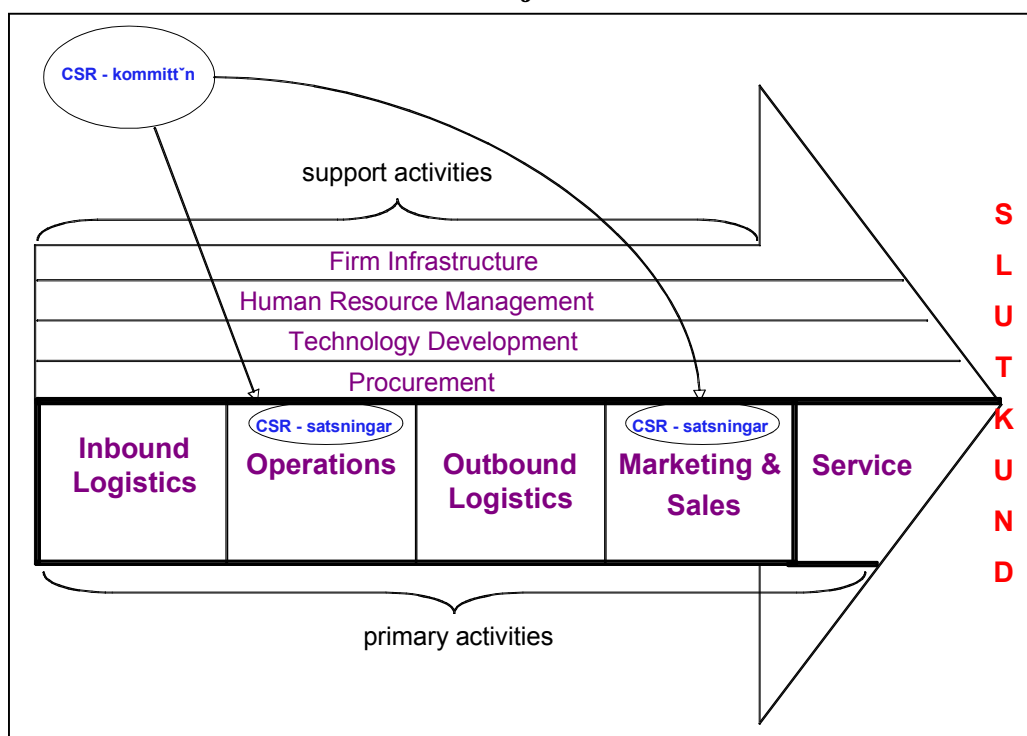


Bild 7: Bankkoncernens värdekedja

Bankkoncernen har en särskild CSR-kommitté som sammanträder regelbundet rörande CSR. Denna kommittés CSR-beslut skall sedan spridas ut i organisationen. CSR är således *Top-down* styrt. De uppförandekoder som Bankkoncernen påstår sig ha anser vi inte vara integrerade i verksamheten. Detta eftersom intervjusubjektet aldrig nämnde dessa samt talade om CSR-arbetet i form av punktsatsningar. CSR genomsyrar inte värdekedjan på samma sätt som i Verkstadskoncernen utan leder till punktsatsningar vilket illustreras i bild 7.

Bankkoncernen har direktkontakt med slutkunder genom att privatpersoner vänder sig till koncernen för att köpa deras tjänster och produkter i form av t.ex. fonder. De punktsatsningar som utförs inom CSR berör främst områdena *Operations* och *Marketing & Sales*. Bankkoncernen utför projektfinansieringar i framtagandet av särskilda produkter och är därmed en form av CSR-satsning som vi anser förekommer i *Operations*. Då syftet med övriga CSR-satsningar i Bankkoncernen är att skapa goodwill och leda till ökad försäljning berör de *Marketing & Sales*.

5.2 Diamond Framework

Genom att utföra en *Diamond Framework* av Verkstadskoncernen och Bankkoncernen illustreras den externa miljön och dess möjligheter för företagen att bli konkurrenskraftiga.

5.2.1 Factor conditions

Huruvida företagen är konkurrenskraftiga och hur de på ett effektivt sett utnyttjar sin strategi, påverkas och styrs av de förutsättningar som den externa miljön tillhandahåller enligt *Factor conditions*. Verkstadskoncernen utgår i sitt CSR-arbete efter de godkända riktlinjer som FN, OECD och FN:s Global Compact har uppfört. Genom att följa dessa *Factor conditions* och med dess hjälp skapa uppförandekoder som integreras i hela verksamheten, ges företagen de nödvändiga instrument som krävs för att genomföra ett lyckat CSR-arbete. Verkstadskoncernen får genom att följa *Factor conditions* en bättre möjlighet att konkurrera gentemot dem som inte följer de, då deras CSR-arbete ligger i linje med företagets externa miljö. Genom att integrera de externa parternas uppställda riktlinjer för hur ett CSR-arbete på bästa sätt genomförs, ges Verkstadskoncernen möjligheten att nå konkurrensfördelar.

Bankkoncernen rättar sig också efter FN:s Global Compact genom restriktiviteten i sina investeringar. Därigenom berörs endast en del av verksamheten, i det här fallet den privata fond- och kapitalförvaltningsverksamheten. Här synliggörs en markant skillnad från Verkstadskoncernen som låter dessa riktlinjer genomsyra alla delar av verksamheten och hela företagets arbete. Bankkoncernens uppförandekod, vilken har

uppförts av CSR-kommittén, genomsyrar inte alla koncernens delar i värdekedjan utan utgår från Global Compact genom punktsatsningar. Då *Factor conditions* inte tas i beaktning fullt ut skapas enligt Porter en risk vilket kan leda till att Bankkoncernen hamnar i en underlägsen position på marknaden. Då koncernen inte verkar i symbios med samhällets riktlinjer utnyttjas inte dessa till företagets fördel.

5.2.2 Demand conditions

Att följa de behov ens intressenter efterfrågar är en viktig del för att kunna lyckas med sitt CSR-arbete. Verkstadskoncernen visar detta genom sin goda intressentdialog som tidigare beskrivits i uppsatsens empiridel. För Verkstadskoncernen är det inte främst kunderna som efterfrågar ett CSR-engagemang. Det är i synnerhet anställda och samhället som påverkar vilka områden som bör prioriteras inom CSR-arbetet. De anställdas behov tillgodoses genom känslan att de arbetar för en verksamhet som bidrar med något positivt som exempelvis koncernens samarbete med Rädda Barnen samt hänsynen att minska sina miljöavtryck i samhället. Då samarbetet med Rädda Barnen endast marknadsförs internt visar det på att syftet är att främja sina medarbetare samt utvidga koncernens kunskap om att upptäcka oetiskt förfarande i värdekedjans bakre led.

Av Bankkoncernens intressenter är det främst kunder och samhället i stort som efterfrågar att CSR-satsningar genomförs. Det är därmed tydligt att förfarandet är i enlighet med Konsultföretagets uppfattning om att närheten till kunden påverkar CSR-arbetets fokus. Efterfrågan tillgodoses genom att Bankkoncernen erbjuder kunder möjligheten att placera pengar i etiska fonder. I empirin framgår det även att Bankkoncernen erbjuder lägre räntor till lån vid t.ex. köp av miljöbil. Detta tyder på att kundernas efterfrågan på CSR i högre grad styr Bankkoncernens CSR-arbete jämfört med Verkstadskoncernen. Detta förtydligas ytterligare då en viss CSR-satsning inte i lika hög grad redovisas internt.

5.2.3 Related and supporting industries

För att kunna förklara företagets externa miljö är det av stor vikt att förstå hur strukturen rörande företagets relaterade industrier ser ut. Verkstadskoncernen har

ännu inte lyckats implementera de uppförandekoder koncernen följer hos sina underleverantörer. Detta är något som planeras på sikt. Verkstadskoncernen bedömer däremot att de sitter i en sådan maktposition, främst genom sin storlek, till sina underleverantörer att de kan kräva ett CSR-engagemang av dem. De önskar bara *”ha ordning på sitt eget hus först”*. Intressant är att detta var något som Verkstadskoncernen tog upp under intervjun till skillnad från Bankkoncernen som inte nämnde denna faktor.

Bankkoncernen uttrycker även att de ”benchmarkar” sig mot sina konkurrenter rörande sina CSR-satsningar. Detta anser vi ger uttryck för att CSR används som en viktig del i koncernens konkurrensarbete.

5.2.4 Context for Firm Strategy and Rivalry

För att kunna behålla de anställda och den företagsrelaterade kunskap de besitter är CSR-arbetet av stor betydelse för Verkstadskoncernen. Detta är som tidigare nämnt prioriterat samt ett fokuserat område för koncernens CSR-arbete. I samband med rekryteringen av bra personal beskriver Verkstadskoncernen vikten av att arbeta med CSR. Bankkoncernen är medveten om att ett CSR-engagemang kan vara viktigt för befintliga och framtida medarbetares motivation samt för Bankkoncernens attraktivitet som arbetsgivare. Trots detta har Bankkoncernen inte fokuserat på något internt CSR-arbete utan har istället ett stort externt fokus i form av satsningar vilket främst riktar sig mot kunder.

Hållbarhetsredovisning är något som båda fallföretagen bestyrker sin årsredovisning med. De uttrycker även dess betydelse för att kunna legitimera sitt CSR-arbete i respektive företag. Hållbarhetsredovisningen skapar en transparens och öppenhet gentemot företagets intressenter rörande CSR-arbetet.

5.3 Stakeholdermapping

Fallföretagen skiljer sig åt i hur de prioriterar sina intressenter och vilka intressenter som prioriteras.

5.3.1 Stakeholdermapping i Bankkoncernen

Bankkoncernens huvudintressenter är enligt dem själva; kunder, medarbetare och samhället. De lägger ett stort fokus på slutkund men mindre fokus på samhälle och medarbetarna. Detta grundar vi på att Bankkoncernen under intervjun inte talar om dess interna CSR-arbete samt betonar kundfokuserat CSR-arbete. CSR-arbetet beskrivs till största del utifrån projektfinansiering, etiska fonder samt ”gröna” privatlån där kunden erbjuds en lägre ränta när ett lån används till konsumtionen av ett miljövänligt alternativ som exempelvis en miljöbil. Dessa är alla uttryck för ett externt fokuserat CSR-arbete. En slutkund identifierar vi som Bankkoncernens *Key players (D)* då koncernen själva uttrycker att de är viktiga samt att de är en primär intäktskälla. Kunderna sitter i en sådan maktposition att om de väljer att inte anlita Bankkoncernen får det stora konsekvenser för Bankkoncernen även vid en liten andel kundbortfall. Den intressent som skulle kunna påverka kundernas inställning till Bankkoncernen är samhället. Detta gör samhället till en *Keep satisfied (C)* stakeholder. Samhället kan vid ett missnöje mot Bankkoncernen tänkas ha stor påverkan på kundernas val av bank. Det som styr CSR-kommitténs val av CSR-satsningar är främst slutkund och i viss mån samhället. De anställda har inte prioriterats i samma utsträckning och har således inte fått en lika hög ranking i Bankkoncernens stakeholdermapping som slutkund och samhälle.

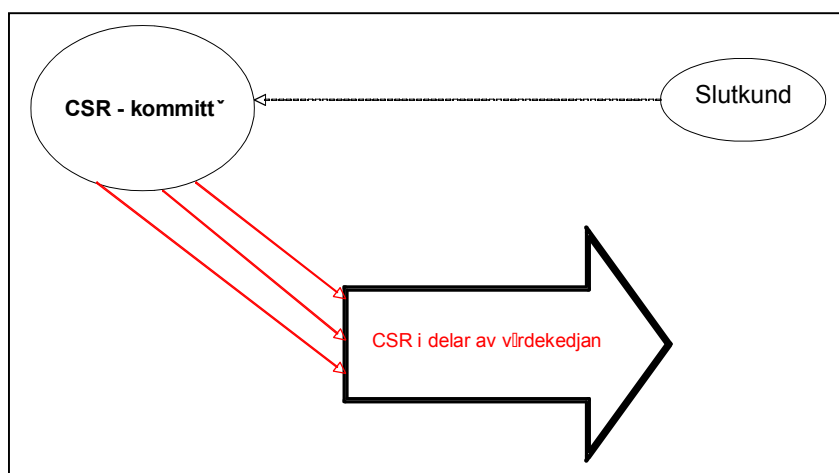


Bild 8: Intressentpåverkan i Bankkoncernens värdekedja (Berg, Beyer och Jiremark 2008)

5.3.2 Intressentmapping i Verkstadskoncernen

Verkstadskoncernen menar att de med sin materialitetsanalys ser till alla sina intressenter vilka definieras som kunder, leverantörer och partners, aktieägare och investerare, anställda, myndigheter och samhället. Dessa prioriteras alla lika genom att de alla får komma till tals i materialitetsanalysen. Därmed kategoriseras inte alla *Stakeholders* såsom i Bankkoncernen utan dessa har ett lika värde. Då materialitetsanalysen styr koncernens fortsatta CSR-arbete är därmed alla intressenter integrerade i värdekedjan.

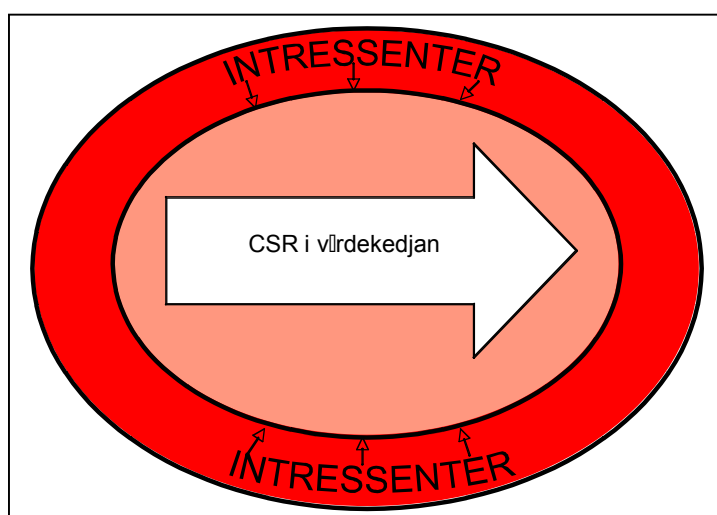


Bild 9: Intressentpåverkan i Verkstadskoncernens värdekedja (Berg, Beyer och Jiremark 2008)

5.4 Stakeholder Vs. Shareholder perspektivet

I det empiriska avsnittet framgår det under rubriken ”CSR och intressenter” att Verkstadskoncernen kontinuerligt genomför en materialitetsanalys. I materialitetsanalysen återges huvudintressenters samlade åsikter om CSR-arbetet. Dessa åsikter ligger sedan till grund för vilka områden som prioriteras inom koncernens CSR-arbete. Detta tyder på ett starkt stakeholderperspektiv då samtliga intressenters åsikter tas i beaktning. Vidare framkommer det i empirin att företaget tar främst i beaktande de aktiviteter som intressenterna prioriterat högst. Företaget lägger därmed stor vikt vid att ge intressenterna en inblick i företaget. I Verkstadskoncernens materialitetsanalys synliggörs vilka CSR-faktorer som är av betydelse för intressenterna samt vilken betydelse dessa faktorer har för företagets

interna arbete. Detta är något som stämmer väl överens med Ljungdahls teori om att de intressenter som har störst möjlighet till påverkan också är de som har störst insyn i verksamheten.

Bankkoncernen utgår också från sina intressenter i sitt val av CSR-satsningar. Detta kan tyckas tyda på ett stakeholderperspektiv. Att utvärdera avsikten med CSR-satsningarna är avgörande för om en verksamhet har ett shareholder- eller stakeholderperspektiv. Bankkoncernen besvarar frågor rörande CSR och värdeskapande dubbeltydligt. Å ena sidan säger koncernen att man inte förväntar sig någon ökad avkastning från sina satsningar utan de enbart skall resultera i goodwill. Under intervjun framkom det även att CSR både är en form av förstärkning av varumärket och ett sätt att attrahera fler kunder i syfte att maximera värdet för aktieägarna. Detta är i överensstämmelse med shareholderteorin, då det överordnade målet med verksamheten är att maximera avkastningen. I enlighet med detta har Bankkoncernen ett shareholderperspektiv i sitt sätt att arbeta med CSR. Konsultföretaget anser att detta är den vanligaste synen hos företag gällande deras CSR-satsningar. Konsultföretaget menar även vidare att företag som är i direktkontakt med sin slutkund gärna anpassar sina CSR-satsningar efter kundens behov, men i själva verket är det för att maximera aktieägarnas värde.

5.5 McKinsey paradoxen

Genom att ha ett strikt stakeholderperspektiv kommer detta i slutändan ändå att vara aktieägarna till gagn enligt McKinsey & Company. Intervjusubjektet från det Konsultföretaget beskriver andra vinster vid CSR som att företaget blir mer enat och därmed mer fokuserat. Vikten av att CSR kan generera fler ”opportunities” lyfter både McKinseys artikel och Konsultföretaget fram som en stor vinst med CSR. Vinsterna av CSR-arbete är i hög grad beroende av integrationsgraden av CSR i företaget.

Konsultföretaget tar upp att CSR som endast genomförs som en form av utanpåliggande satsningar eller punktsatsningar leder till kostnader då trovärdigheten för företagets CSR undermineras. I värsta fall är det inte endast kostnaden för CSR-arbete som uppkommer utan även kostnader för negativt varumärkesförsvagande

effekter till följd av att CSR-satsningarna uppfattas som mediala satsningar. Verkstadskoncernen verkar väl medveten om detta och tar sitt CSR arbete på största allvar. Bankkoncernen däremot kallar sitt CSR-arbete för satsningar och de åtgärder som utförs är lösryckta och därmed kostsamma.

Enligt vår mening blir Verkstadskoncernens CSR-arbete, trots ett markant stakeholderperspektiv i jämförelse med Bankkoncernens mer shareholder inriktat perspektiv, det som kommer att skapa de bästa förutsättningarna för ett maximerande av aktieägarkapitalet.

5.6 Operationell effektivitet eller Strategic Fit

För att kunna vara det företag som levererar bäst produkter till sina kunder finns olika tillvägagångssätt. Bankkoncernen har som främsta åtgärdsstrategi att titta på sina konkurrenter utomlands för att sedan imitera dess CSR-satsningar. Verkstadskoncernen har till skillnad från Bankkoncernen valt att internt utveckla en hållbar strategisk lösning för att kunna arbeta med de CSR-frågor som anses viktigast. Genom att Verkstadskoncernen utgår från sina egna uppförda koder skapas en strategi som är unik för företaget. Bankkoncernens benchmarkingstrategi är däremot inte en unik strategi utan leder snarare till att Bankkoncernens CSR-satsningar ser ut som resten av branschens.

För att vidare kunna skapa det unika värde, som krävs för att ett företags CSR-arbete skall kunna leda till hållbara konkurrensfördelar, så krävs en unik mix av aktiviteter. Inom Bankkoncernen utförs olika sorters satsningar men de integreras inte och kan på så sätt inte skapa en konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter. Detta tydliggörs då Bankkoncernen och dess konkurrenter i hög utsträckning ”benchmarkar” gentemot varandra. Verkstadskoncernen däremot integrerar sitt CSR-arbete genom att involvera hela verksamheten och dess olika delar i arbetet. Detta kan förtydligas då Verkstadskoncernen ser sitt arbete som vilken annan viktig del i verksamhetens värdekedja och inte som satsningar. Bankkoncernen uttrycker däremot att deras CSR-arbete är punktsatsningar. Detta är en tydlig skillnad mellan hur de båda koncernerna ser på sitt CSR-arbete och ligger till grund för varför Verkstadskoncernens CSR-

arbete har möjlighet att ge konkurrensfördelar medan Bankkoncernen inte har samma möjlighet.

En annan viktig del för att kunna nå en hållbar strategi handlar om att göra Trade-offs. Alltså att företaget måste vara noggrann med att välja vad man inte skall utföra för arbete. Genom att följa det spår man valt och inte konstant byta och välja nya aktiviteter är man tydlig gentemot företagets intressenter. Bankkoncernen har som tidigare nämnts valt att anpassa sina satsningar efter kundernas behov. Detta leder dock till att ingen enhetlig strategi följs. Bankkoncernen tar inte egna initiativ utan följer konkurrenter och intressenters önskan i allt för hög utsträckning. Verkstadskoncernen har däremot valt en egen linje och utformat och integrerat en egen uppförandekod för att de anställda skall agera i enlighet med vad koncernen gör. Självklart har även Verkstadskoncernen tagit i beaktning sina intressenters åsikter men de väljer främst de aktiviteter som passar dess verksamhet. En viktig Trade-off som Verkstadskoncernen valt är att inte externt förmedla de bidrag som ges till Rädda Barnen. Genom att bara internt förmedla detta arbete skapas ett högre värde för de anställda som hade raserats om man utnyttjade det för extern marknadsföring.

För att kunna skapa en strategisk positionering nämner Porter att man som företag måste välja position. Verkstadskoncernen har enligt oss en *Variety based* positionering. Anledningen är att koncernen tillhandahåller produkter till olika industrier. Dessa industrier är mer inriktade åt produkt och serviceutbud snarare än kundsegment. Porter skriver att *Variety based positionering*, ”makes sense” när ett företag bäst kan producera en vara genom att använda sig av en unik mix av aktiviteter. I Verkstadskoncernens fall stämmer detta väldigt bra då de med produktionsaktiviteter och ett integrerat CSR-arbete skapar en unik mix.

Bankkoncernen har enligt vår mening en *Need based positioning*. Förklaringen till detta är att koncernen serverar ett specifikt kundsegment nämligen personer som är i behov av bankservice, inom kundsegmentet har Bankkoncernen valt att servera det breda kundsegmentet. Bankkoncernen skiljer sig här mot de banker som t ex väljer att enbart positionera sig gentemot kunder med stora finansiella resurser. Porter menar att det är viktigt att just aktiviteterna skiljer sig mellan hur kundernas behov skall tillfredställas annars finns det ingen mening med positionering.

Porter menar att strategi handlar om att kombinera olika aktiviteter genom att de är relaterade till varandra. Vi anser att Verkstadskoncernen har lyckats skapa en fit mellan företagets aktiviteter och CSR, genom denna integrering har Verkstadskoncernen lyckats skapa varaktiga konkurrensfördelar. Detta har även lett till att det är svårare för konkurrenter att imitera företagets strategiska positionering. Verkstadskoncernen har enligt oss lyckats skapa en ”*simple consistency fit*” gällande CSR-arbetet. Detta grundar vi på att CSR-aktiviteterna och företagets övriga aktiviteter överensstämmer med företagets strategi. CSR-aktiviteterna försämrar inte eller tar inte ut någon annans aktivitets värde, det är istället en förstärkning till alla företagets aktiviteter.

Enligt vår mening har Bankkoncernen inte lyckats skapa en fit med sina CSR-satsningar. De ses istället som något utanför företaget som inte påverkar det dagliga arbetet. En tänkbar anledning till att Bankkoncernen inte lyckats etablera en fit är att det sker ständiga förändringar i företagets externa miljö, detta ses dock av Porter som en ursäkt för att managers ska slippa göra Trade-offs. En viktig del för att kunna skapa en fit är att det finns en disciplin och kontinuitet inom organisationen. Detta är något som Verkstadskoncernen lyckats bra med. Ett exempel är att de uppförandekoder som förmedlas till alla anställda och det är inte frågan om att ställa upp eller inte ställa upp, alla måste. Bankkoncernen skapar inte denna disciplin och kontinuitet med sina uppförandekoder då de inte integrerats. Vår uppfattning varför de inte har lyckats med detta är för att CSR-arbetet sköts av en enskild grupp och inte tillsammans med alla intressenter.

6 Slutdiskussion

I detta kapitel avslutas uppsatsen med att våra egna åsikter och reflektioner förs fram. Resultatet av vår forskning presenteras med hjälp av allmänna hypoteser samt en modell som är gällande i vårt specifika forskningsfall och därmed för våra fallföretag. Sist i kapitlet presenteras förslag till vidare forskning.

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur relationen mellan beslutsprocesser rörande CSR och den strategiska inriktningen skapas och genomförs i olika typer av företag. Utifrån intervjuer med fallföretagen och ett övergripande konsultföretag har vi skapat oss en bild av hur CSR-processen ser ut i respektive fallföretag. Vi har under arbetets gång kunnat urskilja tydliga skillnader i de båda företagens strategiska inriktning som grundar sig i olika CSR-processer. Dessa skillnader har gett upphov till tankar huruvida de fenomen som vi funnit hos fallföretagen kan vara allmänt gällande. Utifrån dessa tankar har vi konstruerat allmänna hypoteser baserade på våra undersökningsresultat.

Vi har kommit fram till, i syfte att identifiera CSR-processen, att fokus på intressenter är av största vikt för hur CSR-arbetet kommer att utfalla - i synnerhet vilka intressenter som fallföretaget väljer att fokusera och satsa på. Detta går direkt tillbaka till teorin kring *Expectations och Purpose*, det vill säga varför och för vem företaget finns till för. I *Outside in* perspektivet använder Porter modellen *The Diamond Framework* vilken visade sig vara av mindre vikt då fallföretagen utgår från intressenter i sitt CSR-arbete. Vi anser att *The Diamond Framework* kan användas som en kompletterande modell vid framtagandet av en intressentanalysmodell. Vid användandet av enbart *The Diamond Framework* belyses inte den viktiga intressent aspekten som vi har identifierat som en central faktor i företagens CSR-arbete. Vad som betonats är att båda fallföretagen utgår från *NGO:s* och i synnerhet *Global Compact* som visar på att de tar hänsyn till den externa miljön. Förutsättningarna för de båda koncernernas arbete bestäms snarare av internationella organisationer än nationella regelverk. Genom att ta detta i beaktning finns det dessutom brister i *The Diamond Framework* som analysverktyg då CSR bestäms utifrån andra faktorer än vad denna modell belyser. Värdekedjan som analysverktyg

anser vi däremot vara central för att belysa var CSR-arbete sker i respektive företag samt i vilken utsträckning CSR är integrerat.

Genom vårt arbete har vi haft ett visst fokus på Porters teorier *The Diamond Framework* och värdekedjan som presenteras i artikeln *Strategy and Society* som tas upp löpande i uppsatsen. Efter genomförd analys anser vi oss kunna påstå att Porters *The Diamond Framework* inte är den optimala modellen att använda vid CSR-analyser. Då en analys med hjälp av denna modell i kombination med värdekedjan inte tillfullo kan redogöra för våra två fallföretags CSR-arbete anser vi oss ”slagit håll på” Porters- och Kramers resonemang som förs i artikeln *Strategy and Society*, med två utmärkta företagsexempel. Vi anser oss därmed kunna formulera följande allmänna hypotes;

The Diamond Framework är inte den optimala modellen att använda vid CSR-analyser

Brown som inledningsvis diskuterades, är av hållningen att CSR-arbete i företag svarar på- och återspeglar en samhällsdiskussion och är därmed av överlevande karaktär. Detta anser vi ha funnit goda motargument till, vad gäller Verkstadskoncernen. Genom att de har integrerat CSR-arbetet i sin värdekedja blir CSR en del av företaget snarare än något som samhället ”tvingar på” företaget. Verkstadskoncernen följer Global Compact och utgår sedan från sin egen utformade mall för att få med alla intressenter i koncernens CSR-arbete. Detta är enligt oss ett bevis på att det finns företag som inte följer Browns teorier, då Verkstadskoncernen ser sitt CSR-arbete som en viktig komponent för att hela företaget skall fungera på ett optimalt sätt. Fortsättningsvis kan vi också säga att vi inte helt vill förkasta Browns teorier, då det enligt vår mening kan finnas företag som tjänar på att följa dem. Ett exempel på detta är Bankkoncernen. Bankkoncernen utgår i mycket högre grad från externa parter i sina CSR-satsningar, främst kunder och samhället i stort, än Verkstadskoncernen. Browns resonemang är alltså gällande i ett av fallföretagen men inte i det andra, vilket vi anser undergräver trovärdigheten i Browns resonemang. Med detta konstaterande ställer vi oss frågande till om syftet med CSR-arbete endast beror på de påtryckningar från samhället som enligt Brown mynnar ut i CSR som överlevnadsstrategi. Vi anser oss därmed kunna forma följande allmänna hypotes;

CSR-arbete i företag påverkas av fler faktorer än endast externa påtryckningar från samhället

Genom att belysa två exempel på företag som bedriver CSR-arbete i annan regi än vad som understöds av Porter- och Kramers teori respektive Browns teori rörande CSR ställer vi oss tveksamma till dessa teoriers fulla giltighet rörande CSR i praktiken.

Frågan kvarstår dock om vad som styr CSR-arbete i praktiken, såvida detta inte är i enlighet med de teorier som presenterats av Porter och Kramer samt Brown? Det som vi uppfattar som den styrande faktorn i företagets utformande av CSR-arbete är fallföretagets val av intressenter. Detta eftersom att vi isolerat denna faktor som något som åtskiljer fallföretagets utgångspunkt för CSR-arbete. Genom att utgå från NGO:s och Global Compact tas en del av samhällets diskussioner i beaktning och därmed är samhället och internationella organisationer med som intressenter. Vi har dock funnit fler intressenter som beaktas i företagen och därmed kan inte samhället ses som den enda intressenten. Ett tydligt exempel på detta är Verkstadskoncernens arbete med Rädda Barnen vilket inte marknadsförs externt utan främst framförs internt, vilket tyder på att de anställda är en ytterst viktig intressent. Vi anser oss därmed ha goda argument för att skapa följande allmänna hypotes;

Företag utgår från ett urval av intressenter i sitt CSR-arbete

Vi ställde oss undrande till varför intressentfokuset är så skilt i de båda fallföretagen. Vad som har störst inverkan i det här specifika fallet, anser vi är förhållandet till kund respektive slutkund. Då den största inkomstkällan är privata kunder i Bankkoncernen är det svårt att inte tillgodose dessa i sina CSR-satsningar. En tänkbar anledning till att Bankkoncernen inte lyckats integrera CSR i verksamheten är att företaget har en direktkontakt med slutkund till skillnad från Verkstadskoncernen. CSR-arbetet måste falla kunden i smaken för att denna skall attraheras att fortsätta vara kund i Bankkoncernen. Det tyder på ett tydligt shareholderfokus i CSR-satsningarna. Påtryckningarna från slutkund kan dessutom variera över tiden då de kan tänkas

påverkas av samhällsdiskussioner liknande de som återgavs i det inledande kapitlet, vilket kan bidra till att det blir svårare att integrera CSR i verksamheten.

Verkstadskoncernen har genom att aktivt arbeta med CSR lyckats få de anställda och ledning att värdera CSR lika högt som andra processer i koncernen. En tänkbar förklaring till att Verkstadskoncernen har lyckats med sitt CSR-arbete är att de som företag har stor inverkan på miljö och samhälle och det blir därför lättare att motivera ett CSR-"tänk" för hela verksamheten. Detta är även en punkt som Konsultföretaget sett tydliga tecken på, att de företag som gör mest inverkan på miljö och samhälle är också de som tidigt har börjat arbeta med dessa frågor. Att tillfullo integrera sina intressenter även kallade stakeholders, och styra det fortsatta CSR-arbetet efter deras önskemål, anser vi är ett klart stakeholderperspektiv. Att utgå från sina stakeholders i styrprocessen av CSR-arbetet har lett till att CSR har blivit fullt integrerat i fallföretaget. CSR-arbetets framgång beror enligt vår mening inte enbart på ett stakeholderperspektiv, snarare att detta perspektiv leder till, i detta fall, en hög integrationsgrad. De intressenter som respektive fallföretag valt att tillgodose är enligt vår mening den avgörande faktorn för integrationsgraden av CSR. De effekter valet av intressentfokus får mynnar ut i ett shareholder eller stakeholder perspektiv i styrningen av verksamheten. Vi har således skapat följande allmänna hypotes rörande intressenter och integration;

Urvalet av intressenter får effekter för CSR-arbetets integration i företag

Graden av integration av CSR-arbetet är enligt oss kritiskt för att det skall bli en framgång. Vad gäller Porters teori om *Inside out*, *Outside in* har det framkommit att graden av integration i värdekedjan, speciellt den interna integrationen, är ytterst viktig. Detta beror på att CSR måste ingå som en naturlig del av arbetet i hela företaget för att nå de strategiska fördelar som finns. Genom att endast genomföra punktsatsningar blir hela CSR-processen utanpåliggande. Detta kan tänkas leda till att den externa liksom den interna uppfattningen blir att det utförs som en medial satsning, vilket kan tänkas urholka trovärdigheten.

Då Bankkoncernen väljer att tillgodose sina kunder i högre grad än andra intressenter blir inte CSR-arbetet fullt integrerat. Frågan kan ställas om det är möjligt att fullt

integrera CSR då endast en intressent är i fokus? Då kunder är en extern intressent vars preferenser kan tänkas variera med samhället i stort, kan en utanpåliggande satsning tänkas vara den bästa, då CSR-arbetet snabbt kan anpassas efter kunderna. Samtidigt var detta något som Konsultföretaget uttryckte som negativt då sådant CSR-arbete kan underminera trovärdigheten för CSR-arbete i stort, vilket kan ge negativa effekter. Browns teorier som presenterades inledningsvis kan knytas an till detta perspektiv. Eftersom tillgodoseendet av kundernas krav på CSR kan tänkas generera ökad försäljning kan detta vara ett sätt att möta konkurrensen som finns på marknaden och på så vis vara en form av strategi. Detta blir dock en paradoxal hållningspunkt i jämförelse med Porters teori om *Strategic Fit*.

Verkstadskoncernen utgår från fler intressenter i sina CSR satsningar. Genom att utgå från samtliga intressenter styrs CSR mer balanserat vilket kan underlätta dess integration i alla delar av verksamheten. Denna modell av CSR passar bra in med Europakommissionens definition av CSR som presenterades i uppsatsens inledning.

Nu när processen har kartlagts för de båda fallföretagen återkommer vi till frågan om, och i så fall hur, dessa är strategiska. Genom att använda oss av Porters egna teorier om *What is Strategy?* har vi konstaterat följande: Bankkoncernens satsningar blir inte strategiska då de som tidigare nämnts saknar en *Strategic Fit*. Genom benchmarking med andra banker leder deras CSR-satsningar inte till konkurrensfördelar då de istället leder till generella satsningar som liknar resten av branschens.

McKinseys teori om att ett stakeholderperspektiv leder till ett shareholderperspektiv innebär att verksamheter tjänar på att ha ett stakeholderperspektiv och därmed bedriva ett CSR-arbete. Konsultföretaget anser, i enlighet med McKinsey's teori, att om företagen inte har ett CSR-perspektiv kan de gå miste om affärsmöjligheter som är knutna till marknads dynamiska preferenser. Båda fallföretagen bedriver CSR-arbete vilket innebär att de torde ha samma möjlighet till att upptäcka nya strategiska möjligheter på marknaden och gardera sig mot risker. Vi anser dock att integrationsgraden är av yttersta vikt då dessa affärsmöjligheter blir svårare att fånga upp och få fäste i verksamheten utan en fullständig CSR-integration. Ointegrerat CSR-arbete, som tidigare diskuterats, leder till punktsatsningar vilka enligt oss endast genererar kostnader. Bankkoncernens initiala shareholderperspektiv motarbetar

således dess syfte genom att det genererar kostnader och inte på ett optimalt sätt fångar upp nya affärsmöjligheter. Vi har således skapat följande allmänna hypotes rörande integration och strategi;

Integration av CSR är av yttersta vikt för att generera strategiska fördelar med CSR-arbete

Genom våra presenterade tankar och reflektioner rörande CSR kan vi konstatera att CSR är en komplex process i våra fallföretag. Vi har således konstruerat följande modell för att illustrera CSR-processen i de båda fallföretagen. Det viktiga med modellen är att den visar vilka effekter valet av intressentfokus får på CSR-arbetet i respektive fallföretag.

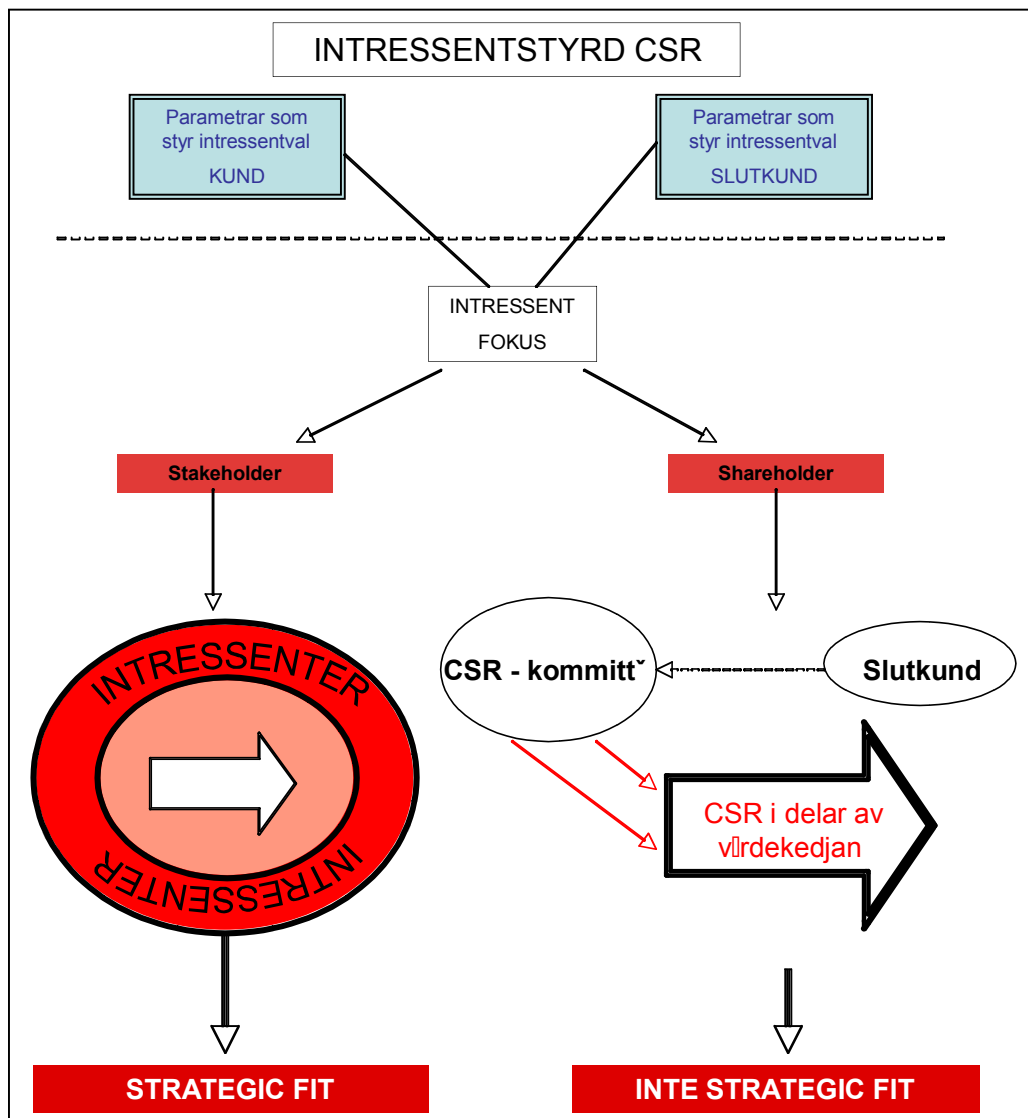


Bild 10: Intressentstyrd CSR (Berg, Beyer och Jiremark 2008)

Slutsatsen är att CSR arbete är intressentstyrt. Vi väljer därmed att kalla den CSR som våra fallföretag bedriver samt vår modell som illustrerar detta fenomen för *intressentstyrd CSR*. Modellen påvisar även de strategiska effekterna av att en intressent eller intressentgrupp ges avsevärt större fokus än övriga intressenter. Vad som ger upphov till prioritering av intressenter är i detta fall närheten till slutkunden respektive kund.

7 Tankar kring uppsatsen samt förslag till vidare forskning

Vår modell rörande *intressentstyrd CSR* statuerar ett exempel på hur CSR-processer kan se ut i två olika företag och är endast gällande för våra fallföretag. Vi lyfter även vårt resonemang med hjälp av allmänna hypoteser som argumenterar för att de delfaktorer, som vi isolerat, leder fram till att *intressentstyrd CSR* är allmänt gällande. Dessa hypoteser måste givetvis testas för att vetenskapligt kunna bevisas. Ett förslag till vidare forskning är att testa modellen ytterligare i syfte att utreda om *intressentstyrd CSR* kan vara gällande i fler företag. På så vis kan det utredas om *intressentstyrd CSR* kan lyftas ännu en nivå och göras generellt gällande för CSR-processer. Vi anser att modellen ger goda förutsättningar för att bedriva en kvantitativ forskning. Olika parametrar som kan tänkas undersökas är; företagsstorlek, jämföra svenska företag med utländska eller tillverkande företag i jämförelse med tjänsteföretag.

I uppsatsen diskuteras avståndet till kund respektive slutkund som en styrande parameter i valet av intressentfokus. En fråga som väcktes hos oss forskare under uppsatsens gång är om Bankkoncernen hade kunnat utföra sitt CSR-arbete på något annat sätt? Kanske kan företag som är nära slutkund inte integrera CSR-arbete i lika hög grad som företag som vänder sig till kund? Ett förslag till vidare forskning kan vara att undersöka detta vidare.

Vidare kan antalet intressenter som får fokus i CSR-arbetet vara av intresse. Vi har undersökt två ytterligheter som ställts emot varandra; samtliga intressenter tas i beaktning eller att en intressent ställs i fokus för CSR-arbetet, i syfte att gynna aktieägarna. En intressant forskningsfråga kan vara att studera vidare om integrationen sjunker proportionerligt med ju färre antal intressenter som respektive företag tar hänsyn till.

Vår modell är till sin karaktär övergripande, att gå ner på djupet i de olika processdelarna skulle kunna konkretisera ned CSR-arbete på en operativ nivå. Exempel på detta kan vara att undersöka hur och på vilket sätt CSR integreras i de

olika processdelarna i värdekedjan, hur Verkstadskoncernen väljer ut sina intressenter samt utreda på vilket sätt McKinseyparadoxen konkret illustreras.

8 Källor

8.1 Litterära källor

Bryman, A, och Bell, E, (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi, Malmö

Freeman, R. Edward, (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, U.S.A

Friedman, M, , *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press, Chicago, U.S.A, 1962

Göransson, H, Nordlöf, C, (2005), *Arbetslagstiftningen, lagar och andra författningar som lyder juli 2005*, Nordstedts juridik, Stockholm

Holme, J, och Solvang, B, (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, D, (2002), *Vad, hur och varför?*, Studentlitteratur, Lund

Johnson, Scholes & Whittington, (2005) *Exploring Corporate strategy*, seventh edition, Prentice Hall, Essex, England

Landelius och Treffner, (1998), *Fokusera på aktieägarvärde*, Ekerlids förlag, Stockholm

Ljungdahl, Fredrik, (1999), *Utveckling av miljöredovisning i svenska börsbolag – praxis, begrepp, orsaker*, Lund University Press, Lund

Porter, (1985), *The competitive advantage, creating and sustaining superior performance*, Free Press, London

Porter, (1990) *The competitive advantage of nations*, The Macmillan Press, London

8.2 Tidningsartiklar

Dagens industri

Sverige står modell för hållbart statligt ägande, 2008-05-08

8.3 Vetenskapliga artiklar och Rapporter

Brown, R, *Sea change: Santa Barbara and the eruption of corporate social responsibility*, Public Relations Review 34, (2008)

Egels, *Sorting Out the Mess, A review of Definitions of Ethical Issues in Business*, (2005)

Porter, Michael E, *What is Strategy?"* Harvard business Review, November-December, (1996)

Porter, Michael E, & Mark R. Kramer, *"Strategy and Society, The link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility"* Harvard business Review Vol 84 NO, 12 dec, (2006)

The McKinsey Quarterly, (2005), *The 21st century organization*, Number 3

8.4 Elektroniska källor

Avanzas hemsida

<http://www.avanza.se/aza/kontaktcenter/vanligafragor.jsp?id=5>, 2008-05-05

Europeiska Gemenskapernas Kommission (2001)

Grönbok – Främjande av en europeisk ram för företagens sociala ansvar

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sv/com/2001/com2001_0366sv01.pdf, 2008-05-03

Global Reporting Initiativ

<http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatWeDo/>, 2008-05-08

Miljöaktuellt Dagens Miljö

<http://dagensmiljo.idg.se/2.1845/1.161244>, 2008-05-17

Regeringsförklaringen (18 september 2007)

<http://www.regeringen.se/sb/d/3039>, 2008-04-27

Svenska FN förbundets hemsida

<http://www.sfn.se/page.asp?nodeId=795> 2008-05-18

Sveriges Riksdag Vissa handelspolitiska frågor

http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3322&dok_id=GT01NU14, 2008-05-03

SVT

Utförseljning av statliga bolag

<http://svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=58360&a=929235&printerfriendly=true>, 2008-05-01

The European Sustainability Reporting Association
<http://www.sustainabilityreporting.eu/sweden/index.htm>, 2008-05-18

TV 4 Nyheterna
http://tv4nyheterna.se/1.287370/2008/02/24/nu_stoppar_svenska_kladkedjor_importe_n 2008-04-15

FN:s hemsida
http://www.un.org/News/ossg/sg/stories/statments_search_full.asp?statID=22,
2008-05-02

United Nation Global Compact
<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>, 2005-05-16
http://www.unglobalcompact.org/ParticipanntsAnd_Stakeholder/index.html, 2005-05-16
<http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#I>, 2008-04-16

World Economic Forum
<http://www.weforum.org/en/about/index.htm>, 2008-05-02

8.5 Övriga källor

Regeringskansliet (2007), *Riktlinjer för extern rapportering för företag med statligt ägande*, Näringsdepartementet.

9 Bilagor

9.1 Intervjuguide till fallföretag

Intervjuguide för intervjuer inom CSR till respektive fallstudieföretag.

Inledande information:

Intervjun kommer att pågå under max en timme och intervjun kommer att spelas in. Detta för att vi skall på ett korrekt sett ta del av dina svar, då andra alternativ som att anteckna ofta kan missa mycket information samt att intervjuaren lägger in egna tolkningar. Du och ditt företag kommer att förbli anonym i vår uppsats och dina svar kommer att behandlas konfidentiellt – är detta ok med dig?

Vi börjar med att presentera oss själva följt av lite frågor om dig för att kunna sätta in dina svar i ett sammanhang. Vi har valt att intervjua dig för att skapa oss en bild om CSR arbetet på ert företag. Sedan följer allmänna frågor om CSR och CSR knuten till er verksamhet.

Information om oss:

Vi är tre studenter, Angelica Berg, Johan Jiremark och Madeleine Beyer, som läser på magisternivå, Strategic Management vid Ekonomihögskolan i Lund. Vi har valt att skriva vår uppsats inom fältet för Corporate Social Responsibility.

Information om dig:

- Ålder:
- Utbildning:
- Position i företaget:
- Hur länge har du varit anställd på företaget i fråga:

Generell information om företaget:

- Har ni någon uttalad strategi som ni verkar efter, i så fall kan du beskriva den?
- Har ni några ledord ni verkar efter, i så fall kan du uppge dem?
- Hur många anställda har ni?
- Beskriv kort er företagskultur?
- Hur mycket resurser använder ert företag till CSR? Vi vet att det är svårt att svara med siffror men en ungefär procentsats möjligen?
- Hur mycket omsätter ni per år?

Intervjuguide:

Tema: Begreppet CSR

- Vad betyder CSR för dig?

- Hur har ni tolkat CSR i företaget?

Tema: CSR som process:

- Berätta om hur CSR processen ser ut i ert företag?

Tema CSR och värdeskapande:

- På vilket sätt skulle ni säga att CSR skapar ett värde för er verksamhet?
- Kan du se något negativt med CSR satsningar i allmänhet?
- Skulle ert företag kunna vara verksamma utan att ha CSR satsningar?

Tema CSR och strategi:

- I vilken grad och hur samverkar era CSR satsningar med företagets rådande strategi?

Tema CSR och intressenter:

- Har företagets intressenter något inflytande över företagets CSR satsningar?
- För ni en aktiv intressentdialog? Isåfall på vilket sätt? Är påtryckningarna från externa intressenter lika stora som från de interna?
- Samarbetar ni med någon Non Governmental Organisation? Isåfall på vilket sätt?
- Vad har era största ägare för åsikt om företagets engagemang inom CSR?

Tema CSR och framtiden:

- Vilken roll tror du att CSR kommer att ha i ert företag i framtiden?

9.2 Intervjuguide till konsultbolaget

Intervjuguide för intervjuer inom CSR till expert/konsultföretag.

Inledande information:

Intervjun kommer att pågå under max en timme och intervjun kommer att spelas in. Detta för att vi skall på ett korrekt sett ta del av dina svar, då andra alternativ som att anteckna ofta kan missa mycket information samt att intervjuaren lägger in egna tolkningar. Du och ditt företag kommer att förbli anonym i vår uppsats och dina svar kommer att behandlas konfidentiellt – är detta ok med dig?

Vi börjar med att presentera oss själva följt av lite frågor om dig för att kunna sätta in dina svar i ett sammanhang. Vi har valt att intervjua dig för att skapa oss en bild om en objektiv bild av CSR. Sedan följer allmänna frågor om CSR och CSR knuten till er verksamhet.

Information om oss:

Vi är tre studenter, Angelica, Johan och Madeleine, som läser på magisternivå, på ekonomihögskolan i Lund. Vi har valt att skriva vår uppsats inom fältet för Corporate Social Responsibility.

Information om dig:

- Ålder:
- Utbildning:
- Position i företaget:
- Hur länge har du varit anställd inom detta företag:

Problemformulering

Hur ter sig beslutsprocessen rörande företagets CSR satsningar och hur väl är dessa förankrade i företagets strategi?

Syfte

Syftet med uppsatsen är att belysa och öka förståelsen för bakgrunden till CSR satsningar samt utreda hur väl CSR är integrerat i fallföretagens strategi.

Intervjuguide:

Tema: Begreppet och attityder till CSR

- Vad betyder CSR för dig?
- Hur ser kunskapen ut om CSR ute bland företagen?

- Vilken stor vikt har CSR hos företagen och hur ställer sig dessa till CSR och CSR satsningar?

Tema CSR som konsulttjänst:

- Vilka typer av företag önskar konsult hjälp med sina CSR satsningar? Får ni specifika CSR-uppdrag eller är CSR en underliggande komponent i uppdragen?
- Hur hjälper ni företagen - rent praktiskt?
- Hur stor del av er konsultrelaterade omsättning härrör från CSR konsultuppdrag?
- Hur hjälper ni företagen rent praktiskt?

Tema: CSR som process:

- Berätta om hur CSR processen ser ut generellt i företag?

Tema CSR och strategi:

- I vilken grad och hur samverkar CSR satsningar med företagets rådande strategi?

Tema CSR och intressenter:

- Har företagens intressenter något inflytande över företagets CSR satsningar?
- Finns det synliga trender att vissa intressenter tas i beaktande?

Tema: Är CSR viktigt

- Ser du några generella trender i samhället och bland företag med avseende på CSR?
- Anser du att CSR är viktigt för företag?
- Kan företag med framgång ignorera CSR?
- Vilken roll tror du att CSR kommer att ha i företag och i samhället i framtiden?