



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

FEK 582
Kandidatuppsats, 10p
Januari 2006

CSR – vad köper företaget?

Författare:
Caroline Trege

Handledare:
Gösta Wijk

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	CSR – vad köper företaget?
Seminariedatum:	2006-01-17
Ämne/kurs:	FEK 582 Kandidatseminarium, 10 poäng
Författare:	Caroline Tregge
Handledare:	Gösta Wijk
Fem nyckelord:	CSR, Hungerprojektet, AIDA, intressentteori, globalisering
Syfte:	<p>Syftet med uppsatsen är att, om det är möjligt, ge en teoretisk bakgrund för att försöka förstå dagens agerande och förhållningssätt till CSR samt att utreda vad företag köper när de integrerar CSR i sitt arbete.</p> <p>För att försöka förstå agerande och förhållningssätt till CSR kommer köpbeslutsprocessen att tydliggöras och användbarheten i traditionella modeller diskuteras. Uppsatsen relaterar i analys och slutsats till frivilligorganisationen Hungerprojektet.</p>
Metod:	Med en abduktiv ansats och via en explorativ studie har utredningen genomförts.
Teoretiska perspektiv:	Består dels av traditionella modeller, dels av teori om CSR.
Empiri:	Empirin är i huvudsak insamlad via anonymiserade semistrukturerade intervjuer från fyra exempelföretag.
Resultat:	Slutsatsen präglas av att företaget främst köper intressentrelaterad nytta genom CSR, att det finns en trend mot icke-kommersiella syften med CSR och att traditionella modeller kan användas, dock inte för en fullständig bild. Hungerprojektet som CSR kan sägas vara etiskt och filantropiskt ansvarstagande, då strategin kan kopplas till exempelvis värderingsstyrt ledarskap och verksamheten till frivilligorganisationens långsiktiga internationella hjälpinsatser.

Summary

Title:	CSR - What is the company buying?
Seminar date:	2006-01-17
Course:	Bachelor thesis in Business Administration, 10 swedish credits (15 ECTS)
Author:	Caroline Tregge
Advisor:	Gösta Wijk
Key words:	CSR, The Hunger Project, AIDA, Stakeholder theory, Globalisation
Purpose:	The purpose is to understand today's actions and approaches to CSR and what companies buy when integrating CSR in their business activities. The purpose is also to clarify the buying decision process and to discuss the usefulness of traditional theories. In the analysis and conclusions this is related to The Hunger Project as an NGO.
Methodology:	The explorative study is conducted through an abductive logic of research.
Theoretical perspectives:	The theoretical frame consists of traditional theories and theories of CSR.
Empirical foundation:	Semistructured interviews from four companies forms the main part of the empirical foundation.
Conclusions:	The conclusions are that companies buy utility which is related to stakeholders, that there is a trend towards non-commercial CSR and that traditional theories can be used to understand today's actions and approaches to CSR, although it would need complements. The Hunger Project can be characterised as both ethical and philanthropical responsibility. That is since its strategy can be related to management which focus on values and since it's an NGO and its activities are international and focus on long-term welfare.

Innehållsförteckning

FIGURFÖRTECKNING	6
TABELLFÖRTECKNING	6
1 INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2. PROBLEMSTÄLLNING	8
1.3 SYFTE	8
1.4 DISKUSSION KRING DEFINITIONER, BEGREPP OCH FÖRKORTNINGAR	8
1.4.1 PROBLEMFÖRMULERINGENS DEFINITIONER	10
1.5 AVGRÄNSNINGAR	10
1.6 INTRESSENER	11
2. METOD	12
2.1 VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	12
2.1.1 VAL AV ÄMNE	12
2.2 VAL AV METOD	12
2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	13
2.3.1 INSAMLING OCH BEARBETNING AV PRIMÄRDATA	13
2.3.2 INSAMLING OCH BEARBETNING AV SEKUNDÄRDATA	14
2.3.3 INSAMLING OCH BEARBETNING AV TEORIN	14
2.4 METODDISKUSSION	14
2.4.1 METODKRITIK	14
2.4.2 KÄLLKRITIK OCH TEORIKRITIK	15
3 HUNGERPROJEKTET	16
3.1 BAKGRUND	16
3.2 STRATEGI OCH VERKSAMHET	16
3.3 ORGANISATION	17
3.4 INSAMLING AV MEDEL	17
3.5 AIDA	18
4 EXEMPELFÖRETAGEN OM CSR	18
4.1 FÖRETAG 1	19
4.2 FÖRETAG 2	20
4.3 FÖRETAG 3	22
4.4 FÖRETAG 4	23
5. TEORI – TRADITIONELLA MODELLER	26
5.1 AIDA	26
5.2 BERNSTEINS IDENTITET, IMAGE & PROFIL	26
5.3 INTRESSENTTEORI	27

5.4 KUNDNYTTA	27
6 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	29
6.1 ASPEKTER AV CSR	29
6.2 VARFÖR CSR?	30
6.2.1 HUR SER UTVECKLINGEN UT?	30
6.2.2 INTRESSENTMODELLEN UR CSR-PERSPEKTIV	31
6.2.3 GLOBALISERING OCH DEN NYA EKONOMIN	33
6.3 ATT ARBETA MED CSR	35
7. ANALYS	37
7.1 ASPEKTER AV CSR RELATERADE TILL HUNGERPROJEKTET	37
7.2 FÖRETAGENS AGERANDE OCH FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL CSR	38
7.3 VAD KÖPER FÖRETAGET OCH KAN TRADITIONELLA MODELLER ANVÄNDAS? EN DISKUSSION.	39
7.3.1 ATTENTION	39
7.3.2 INTEREST	39
7.3.3 DESIRE	39
7.3.4 ACTION	40
7.3.5 GLOBALISERING OCH DEN NYA EKONOMIN	41
7.3.6 KUNDNYTTA	42
7.3.7 IDENTITET, IMAGE OCH PROFIL	43
7.3.8 INTRESSENTTEORI	43
7.4 BAKOMLIGGANDE MOTIV TILL CSR	44
8. SLUTSATS	46
9. KÄLLFÖRTECKNING	48
BILAGA 1 - INTERVJUUNDERLAG	50
BILAGA 2 - INTERVJU RELATERAD TILL TEORETISK REFERENS RAM OCH RESULTAT AV ANALYS	52

Figurförteckning

FIGUR 1 BERNSTEINS IDENTITET, IMAGE & PROFIL	26
FIGUR 2 FÖRETAGETS INTRESSETER	27
FIGUR 3 VERKSAMHETSIDÉ	28
FIGUR 4 ASPEKTER AV CSR	29
FIGUR 5 EXISTENSBERÄTTIGANDET, VÄRDERINGSGRUNDEN OCH INTRESSENTBILDEN	36
FIGUR 6 HUNGERPROJEKTET I FÖRHÅLLANDE TILL CSR	38
FIGUR 7 HYPOTESERNAS INBÖRDES RELATION	45

Tabellförteckning

TABELL 1 SAMMANSTÄLLNING AV BAKOMLIGGANDE MOTIV TILL CSR ENLIGT HYPOTESER	44
---	----

1 Inledning

Vilken är kundnyttan av Corporate Social Responsibility (CSR)? En lite bättre värld kanske? För de delar av världen som blir inkluderade i ansvarstagandet, blir det lite bättre. Det kommer fler fiskar i sjön eller mer mat på bordet. Men för företagen som betalar, vilken är deras nytta? Är det kanske en bättre värld? Vill de dra sitt strå till stacken, ge något tillbaka och bidra till mer rättvisa för människorna? Eller vill de motivera sina anställda, locka kunder, vara med på listan över de företag som är mest attraktiva just nu eller skapa kontakter på en nyligen tillgänglig marknad? Eller är det inte så enkelt?

Jag är nyfiken på vad som sker på företagen innan och när beslutet tas att satsa på CSR och vilka bakomliggande motiv som får företagen att ta ett socialt ansvar. Jag undrar vad företagen menar att syftet är och vilka prioriteringar som görs. Det är möjligt att det finns en innebörd av CSR hos företag som inte alls stämmer överens med den uppfattning kunderna, frivilligorganisationerna eller du och jag har. Kanske är alla helt överens. Ett första steg för att utreda detta är att försöka förstå vad det är företagen köper när de integrerar CSR i sitt arbete.

1.1 Bakgrund

Idag, när omkring hälften av världens 100 största ekonomier är företag och inte länder¹, är det inte svårt att förstå att människor förväntar sig ansvarstagande företag. Många företag har uppmärksammat denna förväntning som tillsammans med andra faktorer bidrar till att CSR aldrig varit mer aktuellt än det är nu.

”Att arbeta med CSR innebär inte att skriva en etikpolicy, formulera och marknadsföra ett samhällsprojekt eller donera en slant till Röda korset. Det handlar om att förstå och aktivt arbeta med företagets inverkan på omvärlden och de människor, djur och den miljö som berörs av verksamheten.”
(Löhman, O & Steinholtz, D. 2003, s. 10)

CSR är inte så enkelt som några filantropiska utbetalningar eller att studera etiskt företagande, utan handlar om en djupt förankrad vision hos företagsledare att företag kan och bör anta en roll som sträcker sig bortom att tjäna pengar. CSR innebär att förstå att allt företaget gör har en påverkande effekt antingen internt eller externt och företaget bör agera utifrån detta.²

Inverkan eller påverkan är alltså ett nyckelord, som beskriver arbetet med CSR. Men varför ska företag ägna sig åt socialt ansvar och varför är frågan så aktuell just nu? Grant talar om en social press på företag som bekräftats och förstärkts efter världshändelser som 9.11 2001 och tsunamikatastrofen i slutet av 2004. Denna press adderas till ett företags strategi som redan tar hänsyn till interna resurser och förmågor samt företagets miljö, och innebär ett nytt hänsynstagande till och agerande gentemot den sociala miljön. Vissa menar att det sociala ansvarstagandet legitimerar företagets överlevnad gentemot exempelvis aktieägare, medan andra betonar potentialen i förenlighet mellan företagets intressen och samhällets intressen. Det värdeskapande som kan uppstå av denna förenlighet överstiger vida syftet att maximera värde för aktieägarna, vilket var den dominerande uppfattningen av anledning till CSR under 1990-talet, men som numera ses som en förlegad syn på socialt ansvarstagande.³

¹ http://www.undp.se/article_local.asp?Article_id=453&Category_Id=CONF_OLD 2006-01-10

² Andriof, J & McIntosh, M. 2001

³ Grant, R M. 2005

Detta har lett till att större krav ställs på företag vad gäller CSR inom tre huvudområden; företagets närsamhälle, miljömässiga frågor och tredje världens ekonomiska utveckling. Andra konsekvenser finner man i att många företag skapat policier för miljö och hållbar utveckling. Samtidigt har hård kritik riktats mot företags icke-ansvarstagande, som orealistiska bonuskompensationer och fallskärmar för företagsledare.⁴

1.2. Problemställning

Utifrån ovanstående bakgrundsbild och diskussion har följande problemställning formulerats:

Vad köper företaget när de integrerar CSR som inte är relaterad till kärnverksamheten, exempelvis internationella hjälpinsatser, i sitt arbete? Kan traditionella modeller användas för att förstå dagens agerande och förhållningssätt till CSR?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att, om det är möjligt, ge en teoretisk bakgrund för att försöka förstå dagens agerande och förhållningssätt till CSR samt att utreda vad företag köper när de integrerar CSR i sitt arbete.

För att försöka förstå agerande och förhållningssätt till CSR kommer köpbeslutsprocessen att tydliggöras och användbarheten i traditionella modeller diskuteras. Uppsatsen relaterar i analys och slutsats till frivilligorganisationen Hungerprojektet.

1.4 Diskussion kring definitioner, begrepp och förkortningar

CSR står för Corporate Social Responsibility. Enligt EUs grönbok innebär CSR ”att företagen på frivillig grund integrerar sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med intressenterna”⁵. Begreppet CSR har vuxit fram som en tolkning av de tre begreppen sustainability, corporate accountability och corporate governance, vilket innebär att det är ett brett begrepp⁶.

Det finns många engelska begrepp med liknande betydelse, som Corporate Citizenship, Sustainability, Sustainable development och Corporate philanthropy⁷. Det som skulle vara aktuellt som alternativ till CSR är Corporate Citizenship som översätts med företagsmedborgarskap och innefattar företagets syn på sin roll i samhället, på de rättigheter och skyldigheter som företaget har⁸.

Efter att ha sett CSR och Corporate Citizenship i samma definitioner men med omvända roller, valde jag att genomföra en liten undersökning efter en modell i Löhman och Steinholtzs bok. Detta gav mig en hänvisning om begreppens användning. En sökning på begreppet Corporate Social Responsibility⁹ på Internet (januari 2006) ger 63,8 miljoner träffar

⁴ Grant, R M. 2005

⁵ EU:s grönbok, Bryssel 2001-07-18, s 6.

http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_sv.pdf 2006-01-09

⁶ Löhman, O & Steinholtz, D. 2003

⁷ http://www.frii.a.se/pdf/FRII_10_maj_2005.pdf bild 4

⁸ Löhman, O & Steinholtz, D. 2003

⁹ <http://www.google.se/search?hl=sv&q=Corporate+Social+Responsibility&meta>

i världen och 108 000 i Sverige (september 2002: 77 000;150¹⁰). En sökning på begreppet Corporate Citizenship¹¹ (januari 2006) ger 21,2 miljoner träffar i världen och 40200 i Sverige (september 2002: 55000;250¹²). Efter att ha fördjupat mig i definitioner verkar CSR vara det mest rättvisande och med hänsyn tagen till litteratur i ämnet, företags attityder och denna enklare undersökning av vilket ord som används mest idag, använder jag mig i huvudsak av det engelska begreppet CSR i min utredning.

Inget svenskt ord matchar CSR i betydelse till fullo. Närmast ligger *företags sociala ansvarstagande*, vilket i uppsatsen används synonymt med CSR i förklarande syfte vid informationssökning, till viss del vid intervjutillfällen och i uppsatsens text. Andra förslag skulle kunna vara *det goda företaget*, *företagsetik*, *affärsetik*, *social sponsring*, *välgörenhet*, *samhällsnytta* och *hållbar utveckling*¹³. Inget av dessa svenska översättningar tycks ha samma kärna som det engelska uttrycket, varför jag valt att konsekvent och synonymt använda begreppet CSR, företags sociala ansvarstagande och socialt ansvarstagande i min uppsats, trots att de senare två anses en aning mer begränsande än det engelska uttrycket¹⁴.

Uttrycket *hållbar utveckling* kommer från följande definition; ”Varaktig hållbar utveckling innebär att tillgodose dagens behov utan att äventyra kommande generationers förmåga att klara sina behov” som fastställdes i deklARATIONEN Agenda 21 i Rio1992. Definitionen syftar på en helhetssyn som tar hänsyn alla världsproblem, till exempel händelsekedjan att miljön inte blir bättre om inte världens fattigdom minskar, vilken inte minskar om inte ekonomin växer.¹⁵

Sponsring är ett ord som ibland förknippas starkare med lokala fotbollsklubben än att skänka pengar för att vara med i processen att utrota fattigdom i världen. Men för företag kan sponsring definieras som det som inte är verksamhetsrelaterat, vilket till exempel fattigdom i världen sällan anses vara. Detta gör att bistånd till internationella hjälpinsatser kan inkluderas i sponsring av företag, som därmed ofta exkluderar sponsring, dvs. internationella hjälpinsatser, ur sin definition av CSR. Arbetsmiljöförhållanden i produktionsländer i tredje världen eller miljöförhållanden i Sverige är däremot ofta inkluderat av dessa företag i det som avses vara CSR-arbetet, då det är verksamhetsrelaterat.

Sponsring används i uppsatsens empiri som icke verksamhetsrelaterade aktiviteter som inte inkluderas i företagens definition av CSR när ordet används av företag 1 och företag 4. De avsedda aktiviteterna inkluderas dock i uppsatsens definition av CSR och benämns som CSR i resterande delar av uppsatsen.

Filantropi betyder människokärlek och välgörenhet enligt Svenska Akademiens ordlista¹⁶. Ordet används oftare på engelska (eng. philanthropy). Filantropi används sällan av företag i CSR-sammanhang, vilket kan bero på att ordet ger ett alltför traditionellt intryck. Det kan dock sägas vara filantropiskt ansvar företag 1 och företag 4 syftar på, när de diskuterar sponsring.

¹⁰ Löhman, O & Steinholtz, D. 2003

¹¹ <http://www.google.se/search?hl=sv&q=corporate+citizenship&btnG=S%C3%B6k&meta>

¹² Löhman, O & Steinholtz, D. 2003

¹³ http://www.frii.a.se/pdf/FRII_10_maj_2005.pdf bild 4

¹⁴ Löhman, O & Steinholtz, D. 2003

¹⁵ Löhman, O & Steinholtz, D. 2003

¹⁶ Svenska Akademiens ordlista, 2002

Frivilligorganisationer avser insamlingsorganisationer.

Global Compact är FN:s 10 principer på områdena mänskliga rättigheter, arbetskraft, miljö och anti-korruption. Principerna riktar sig mot företag för att de ska påverka och agera i enlighet med dessa.¹⁷

1.4.1 Problemformuleringens definitioner

Utifrån problemformuleringen krävs följande definitioner:

Kärnverksamheten innefattar företagets verksamhet som är direkt relaterat till den produkt eller tjänst företaget producerar.

Med *internationella hjälpinsatser* avses dels långsiktiga insatser, exemplifierade av arbete mot hållbar utveckling, dels kortsiktiga, exemplifierade av katastrofinsatser.

Att förstå dagens agerande och förhållningssätt till CSR avser bakomliggande motiv till CSR och söker därmed svar på frågan ”*Varför CSR?*”. Uttrycket avser vidare att tydliggöra företagets köpbeslutsprocess. Problemformuleringen innefattar därmed även *hur CSR hanteras* hos företaget, detta dock i begränsad utsträckning.

1.5 Avgränsningar

Utredningen fokuserar på att undersöka vad företaget köper när de integrerar CSR i sin verksamhet genom att utreda bakomliggande motiv till CSR samt den köpbeslutsprocess som ligger till grund för CSR-arbetet i företaget, med fokus på internationella hjälpinsatser. I insamlad empiri beskrivs dock exempel på CSR-aktiviteter och arbete som ligger utanför internationella hjälpinsatser. Dessa exempel är oundvikliga, då exempelföretagen i vissa fall inte jobbar med internationella hjälpinsatser som huvudsaklig del av CSR. De bidrar till utredningen genom att de konkretiserar företagens CSR-verksamhet.

Utredningsarbetet utgår ifrån fyra anonyma företag och en frivilligorganisation, Hungerprojektet, som presenteras mer ingående nedan. De fyra företagen är slumpmässigt utvalda på premisserna att de är börsnoterade bolag. På olika sätt, exempelvis via sin hemsida och årsredovisning, kommunicerar de till omgivningen att de tar ett socialt ansvar och de har alla en policy för CSR. Eftersom uppsatsen inte drar några generaliserande slutsatser, kan materialet inte användas i ett generaliserande syfte, utan endast som exemplifiering av dessa företags agerande, prioriteringar och förhållningssätt till CSR.

Frivilligorganisationen Hungerprojektet kan inte sägas vara representativ för andra organisationer med liknande syfte. Därav kan inte heller det som skrivs om eller exemplifieras med Hungerprojektet sägas vara generaliserbart.

Uppsatsen i sin helhet fokuserar på socialt ansvarstagande och tar inte upp andra aspekter av ansvarstagande, såsom miljöansvar, mer än för att exemplifiera företagens aktiviteter inom ansvarstagande. Vissa företag relaterar ansvarstagande starkare till miljöfrågor än till sociala frågor. En beskrivning av företagens ansvarstagande i helhet är därför inte möjlig att göra. De

¹⁷ <http://www.unglobalcompact.com/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html> 2006-01-13

beskrivningar som finns i uppsatsen kan ses som fragment av ansvarstagandet och som exemplifieringar.

1.6 Intressenter

Möjliga intressenter är företag som söker exempel på hur andra företag resonerar kring CSR. Vidare kan intressenter finnas i frivilligorganisationer som vill se exempel på dagens agerande, prioriteringar och förhållningssätt till CSR. Uppsatsen vänder sig inte till någon specifik läsare, utan kan läsas i syftet att få kunskap om exempel på varför företag tar ett socialt ansvar, då den diskuterar köpbeslutsprocessen som föregår ett socialt ansvarstagande hos företaget.

2. Metod

I detta kapitel diskuteras den metod som använts vid insamling av empiri och teori samt varit grundläggande för uppsatsens analys och slutsats.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Som utredare kan mitt arbete ha färgats av mitt personliga engagemang i Hungerprojektet, som jag stödjer genom volontärarbete. Detta gör att jag har både en professionell och en personlig kontakt med organisationens VD Åsa Skogström, som i utredningen intervjuas om Hungerprojektets verksamhet.

Så stor hänsyn som möjligt är tagen till min egen tidigare kunskap, mitt intresse och mina värderingar då utredningen genomförts. En stor medvetenhet om mitt personliga engagemang och intresse i CSR och Hungerprojektet har bidragit till att intervjuerna i största möjliga mån genomförts på ett objektivt sätt och för att undvika intervjuareffekt. Självklart kan jag dock inte med säkerhet säga mig ha varit helt neutral, men min ambition har varit fullständig neutralitet.

2.1.1 Val av ämne

När jag började intressera mig för Hungerprojektet var det i första hand för att jag kände för organisationens verksamhet, men även för att jag blev intresserad av CSR och aspekter som kunde relateras till min utbildning inom ekonomi. CSR är ett aktuellt ämne som företag tycker är spännande och som kommer att få ökande uppmärksamhet i den närmaste framtiden.

Hungerprojektet är dessutom en frivilligorganisation som ligger i tiden och som har många av de värderingar som går att finna även i nya former av ledarskap, exempelvis coaching. Det är en organisation som verkar globalt, finns i många olika kulturer och har en naturlig koppling till globaliseringen och den nya ekonomin.

Att få möjlighet att skriva en uppsats i ett ämne jag tycker är väldigt intressant och som har en för mig konkret koppling till verkligheten och praktiska händelser har bidragit till min motivation, både som student och som volontär på Hungerprojektet. Instuderingen av teori och material har lärt mig mycket, även sådant jag inte haft möjlighet att använda i den här uppsatsen, men som säkerligen kommer att vara nyttigt i andra sammanhang och vid andra tillfällen.

2.2 Val av metod

Intervjuerna med exemplföretagen genomfördes utifrån en teoretisk referens. Vid senare bearbetning av data samt inför och under skapande av uppsatsens analys söktes ytterligare stöd i teoretiska referenser. En abduktiv ansats är den ansats som bäst återger karaktären av den arbetsprocess som resulterat i uppsatsens slutsats.

Då det ämne uppsatsen utreder är ett tidigare relativt outforskat område, men kan relateras till ett välkänt område, dvs. CSR, antog utredningen en utvecklande angreppssätt i form av en explorativ studie.

2.3 Tillvägagångssätt

Tillvägagångssättet avser metoden vid datainsamling och praktiskt tillvägagångssätt för insamling och bearbetning av primärdata, sekundärdata och teori.

Bearbetning av metod avseende utredningen av exempelföretagen återfinns under primärdata och sekundärdata. Generellt för exempelföretagen gäller att de är anonymt framställda i uppsatsen, i syftet att intervjuerna skulle ge mer uttömmande och tillförlitliga svar. Som en följd av anonymiteten finns ingen specifik källhänvisning för material rörande företagen. Företagen är numrerade istället för beskrivna med namn, för att underlätta refererande och jämförelser i analysen.

Generellt gäller också att materialet från exempelföretagen samt analys och slutsats inte ämnar ge generaliserbarhet och inte ska läsas i syfte att göra generaliseringar. Samma gäller för frivilligorganisationen samt analys och slutsats som är hänförlig till denna.

Exempelföretagen är medvetet valda ur olika branscher. De är börsnoterade företag, tillika stora välkända företag. Gemensamt är att de kommit långt i sitt arbete med CSR och har en väl uttalad policy kring CSR.

2.3.1 Insamling och bearbetning av primärdata

Primärkällorna består av intervjuer med fyra exempelföretag och en intervju med en frivilligorganisation. Utifrån en teoretisk referensram skapades en intervjuguide som underlag till intervjuerna med exempelföretagen (se bilaga 1 och 2). Bilaga 1 utgör själva intervjuunderlaget och bilaga 2 utgör en redovisning av hur intervjuunderlaget kan relateras till teorin. I intervjun kan några detaljer uppmärksammas, som att de två frågorna *Vad förväntar sig företaget att få tillbaka?* och *Vad är det företaget köper?* i intervjuunderlaget (se bilaga 1) kan sägas vara två frågor som syftar på samma sak. Detta är att få ett direkt svar på en del av uppsatsens frågeställning, vad det är företaget köper. Frågan ställdes på två olika sätt för att få fram fler aspekter och utfallet blev enligt intentionen, ett mer givande totalsvar. Alternativet till den sista frågan, *Om ert företag skulle stödja en hjälporganisation/internationella hjälpinsatser, i vilken situation skulle ert företag vilja förknippas med hjälporganisationen/insatsen?*, är exempel på situationer. De är exempel på situationer, inte perfekta alternativ. Men genom att företaget väljer ett alternativ väljs ett annat bort och en tendens kan eventuellt gå att finna.

Intervjuunderlaget skickades till företagen i förväg, för att de skulle ha möjlighet att tänka igenom sina svar innan själva intervjutillfället. Detta gjordes för att få så uttömmande svar som möjligt. Under intervjuens gång rörde sig samtalen dock utanför underlaget och följdfrågor ställdes då detta kunde bidra till utredningen. Empirin har alltså samlats in genom semistrukturerade intervjuer¹⁸.

Intervjuerna genomfördes per telefon och tog mellan 25 och 40 minuter. Svaren antecknades under samtalet som en första bearbetning av materialet. Direkt efter samtalet transkriberades intervjuerna till fullständig text och därmed fylldes eventuella luckor igen innan de glömdes bort. Detta utgjorde den andra bearbetningen av materialet. För att kunna förmedla kontentan av intervjuerna bearbetades materialet en tredje gång till den sammanhängande text som återges i uppsatsen under kapitlet för empiri.

¹⁸ Bryman, A & Bell, E. 2005

Intervjun med frivilligorganisationen var en kvalitativ ostrukturerad intervju som syftade till att inhämta kunskap om Hungerprojektet och dess verksamhet inför uppsatsens analys.

2.3.2 Insamling och bearbetning av sekundärdata

Insamlad sekundärdata består av information från hemsidor, såsom CSR-policies, årsredovisningar och generell fakta om exempelföretagen och frivilligorganisationen. Referenser till sekundärdata återfinns som elektroniska källor.

En första bearbetning har skett genom urval av information från hemsidor. Vidare bearbetades materialet tillsammans med primär data till den text som återfinns i kapitlet för empiri, respektive kapitlet om Hungerprojektet.

2.3.3 Insamling och bearbetning av teorin

Litteraturen gav en solid teorigrund kring CSR. För de traditionella modellerna som i uppsatsen representerar resterande teori fanns endast intressentteori att finna i litteraturen. Som referens till de traditionella modellerna Bernsteins profil, image och identitet och fragmentet kundnytta ur verksamhetsidéen får möten och föreläsningar med min handledare utgöra källa. Till modellen AIDA fanns endast en sekundärkälla att tillgå, trots större efterforskningar för att finna primärkällan.

2.4 Metoddiskussion

2.4.1 Metodkritik

Validitet i utredningen kännetecknas av att den mäter vad den avser mäta. Hänsyn har tagits till validitet under utredningens gång, bland annat i formulerandet av intervjuunderlag och som en röd tråd genom analysen. Men med i en utgångspunkt i abduktiv ansats och explorativ studie, formas essensen av arbetet efterhand. Det innebär att intervjun tar upp aspekter av CSR som inte är relevanta i analysen och till viss del inte heller tas upp under avsnittet empiri. Som utredare har jag tagit mig friheten att efter arbetets gång begränsa uppsatsen till den insamlade data som behandlar det utredningen avser att behandla.

Reliabilitet avser hur tillförlitlig utredningen är. Med företagen som exempel och med uttalad avsaknad av generaliserbarhet, är utredningen tillförlitlig i avseendet att den exemplifierar vad företag köper när de integrerar CSR i sin verksamhet. Att finna tillförlitlighet i huruvida traditionella modeller kan användas för i frågeställningen förklarade syften är svårt. Den del av analysen som behandlar detta är färgad av min bedömning i rollen som utredare och reliabiliteten såväl som objektiviteten kan av naturliga skäl diskuteras. Som intervjuare och vid bearbetning av empirisk data har jag haft ambitionen att konsekvent vara medveten om intervjupersonernas vilja att framställa sitt bidrag till CSR på ett positivt sätt.

Utredningen visar på relevans då analysen finner tillräckligt underlag i teori och empiri. Men som tidigare konstaterat har insamlad data delvis varit överflödigt. I avsnitten empiri, såväl som teori och analys, har materialet begränsats med hänsyn tagen till relevans. Tyngdpunkterna i den analys som sammanställts och de slutsatser som dragits är färgade av min subjektiva åsikt om dess relevans i förhållande till frågeställningen. Jag vill inte hävda att tyngdpunkterna är optimala, men efter genomförd utredning framstår de tyngdpunkter som

redovisas i analys och slutsats som de mest relevanta för mig, i min roll som författare till denna utredning.

2.4.2 Källkritik och teorikritik

Angående insamling av primärdata i form av intervjuer med exempelföretagen är det svårt att avgöra om anonymiteten påverkat svaren i positiv riktning, det vill säga gett mer ärliga och tillförlitliga svar. Min förhoppning är denna, och jag tror att anonymiteten i alla fall inte påverkat i någon annan riktning.

Om den teoretiska referensramen kan sägas att den inte är eller kan vara fullständig. Trots försök till att finna en mer reliabel källa till modellen AIDA har det inte lyckats. Den elektroniska källan¹⁹ är dock enligt min bedömning trovärdig och tillräcklig för detta sammanhang.

¹⁹ http://www.frii.a.se/ppt/FRII_reflektioner_kring_hur_man_saljer_en_ide_1.ppt 2006-01-04

3 Hungerprojektet

I detta första av uppsatsens två empiriska kapitel beskrivs frivilligorganisationen Hungerprojektet utifrån bland annat strategi och verksamhet.

3.1 Bakgrund

852 miljoner människor lever i kronisk hunger och varje dag dör 20 000 personer av kronisk hunger, bland annat för att de saknar möjlighet att tjäna tillräckligt med pengar, utbilda sig och producera egna förnödenheter. Hungerprojektet är en strategisk organisation som verkar för att avskaffa kronisk hunger, genom program som inte ser hungriga människor som ett problem, utan som en lösning. Organisationen är ideell, politiskt och religiöst obunden, och driver program mot hungern i 13 programländer; Bangladesh, Benin, Bolivia, Burkina Faso, Etiopien, Ghana, Indien, Malawi, Mexico, Moçambique, Peru, Senegal och Uganda.

3.2 Strategi och verksamhet

För att bryta gamla beteendemönster och inspirera till nya sätt att tänka har Hungerprojektet skapat metoder för att förändra tankegångar kring och förmedla kunskap om hälsa, utbildning, näring, mat, produktion, inkomst och kvinnors ställning. Hungern är nämligen inte ett fristående problem. Den är starkt relaterad till fattigdom, frågor som jämställdhet och familjeekonomi, utbildning och ekonomisk tillväxt i tredje världen. I sitt arbete fokuserar Hungerprojektet på två frågor; lokal demokrati och förhållandet mellan könen. Men arbetet sker inom många områden, bland annat de som FN:s Millenniemål²⁰ täcker, till exempel jämställdhet, barn och mödradödlighet, skola, HIV/AIDS och malaria. Konkret arbetar organisationen till exempel i Afrika med så kallade Epicenter, som är hus med bland annat en sjuksköterska, en samlingslokal för möten, jordbruksmaskiner till utlåning, minikreditbank och utbildning för barn och vuxna i att odla, i näringslära och i att skriva och räkna. Räckvidden för ett Epicenter är ungefär så långt en person orkar gå på en halv dag, och varierar med befolkningstätheten. Epicentret byggs, drivs och ägs av människorna i byn som ofta går från ett mål mat om dagen och ensidig kost, till tre mål mat per dag, bestående av olika grödor och ett gemensamt matlager om något oförutsett skulle hända.

Arbetsättet kallas av organisationen Strategic Planning-in-Action (SPIA) och fokuserar på att utgå från fakta, ta reda på vad som saknas och agera utifrån detta. Hungerprojektet hjälper människor att lösa problemen själva på ett sätt som fungerar långsiktigt i deras miljö och att ta hänsyn till hela bilden så att resultatet blir bestående. Detta görs för att alltid nå stora resultat med små medel.

För att åstadkomma förbättringar i ett land eller i en by där programmet ska genomföras krävs lokala ledare för att ledarskapet ska fungera. Det första steget är alltid att identifiera lokala ledare med stort engagemang, integritet och mod att kontakta vem som helst i samhället för att få slut på hungern. Ledarna blir utbildade i Hungerprojektets principer och arbetsätt för att kunna bryta gamla beteendemönster och tankesätt och visa på möjligheter med detta.

Hungerprojektet arbetar dels på gräsrotsnivå, i byarna med människor som lider av hunger, dels med ledare i samhället, både politiska ledare och ledare från affärlivet. Genom att agera på olika nivåer vill man engagera alla i förändringen, för att göra alla delaktiga och skapa en

²⁰ www.millenniemaalen.se 2006-01-04

gemensam förståelse för rådande omständigheter, effektiviteten i existerande program och vilka områden som bör prioriteras. Genom att spela en strategisk, katalytisk roll menar Hungerprojektet att man kan påverka helheten, undanröja hinder för utveckling och åstadkomma strukturella förändringar för människor som lever i hunger. Hungerprojektet är en liten organisation. Målet har aldrig varit att bli stor, utan att ta fram och testa metoder som fungerar och att få andra att vilja göra samma sak.

Hungerprojektet jobbar med att få individer att sätta sin egen vision, ta på sig ansvaret för sin egen utveckling och att bli de som driver utvecklingen (så kallade Vision, Commitment and Action Worskshops). Verksamheten bygger på att hungriga människor inte är ett problem utan en lösning, inte offer och bidragstagare utan starka aktörer som vill ta ansvar för sin egen utveckling - bara de får chansen.

3.3 Organisation

Globalt har Hungerprojektet 130 anställda, varav 96 arbetar i programländerna. 60 000 lokala volontärer bidrar med den största delen av arbetet. Insamlade medel globalt, från tolv insamlingsländer, var under 2004 MUSD 8,9 och i Sverige 1,2 MSEK. I Sverige drivs Hungerprojektet av organisationens svenska VD Åsa Skogström och med hjälp av volontärer.²¹

Hungerprojektet fungerar rådgivande i olika sammanhang, bland annat har Hungerprojektet konsultativ status i FN:s ekonomiska och sociala råd, ECOSOC. Joan Holmes, som är global VD för Hungerprojektet, arbetade under 2004 aktivt i FN:s Hunger Task Force med handlingsplanen för de globala Millenniemålen.

3.4 Insamling av medel

Angående insamling gör Hungerprojektet följande uttalanden;

”Att ge sitt stöd till Hungerprojektet handlar inte om att lätta sitt samvete. Eller att tycka synd om och skänka en slant till de svältande i tredje världen. Det handlar om att ta ställning, om att fundera över hur du vill att världen ska se ut, om att tro på människors initiativkraft och människors förmåga att övervinna det till synes oövervinneliga”

”Vi använder inte dina pengar till gåvor och akut välgörenhet. Pengarna du investerar används till att ge människor möjlighet att förändra strukturer och tankegångar, undanröja byråkratiska hinder och utbilda sig så att de kan genomföra långsiktiga förändringar och bestämma över sin egen framtid.”

”Att investera handlar om att ta ställning, om att tro på människans initiativkraft och förmåga att med egen kraft göra det bästa av sin situation under om möjlighet erbjuds.”

”FN har enats om åtta mål – Millenniemålen. Vi måste alla agera, regeringar, företag, organisationer och varenda individ för att vi ska kunna nå dessa mål tillsammans. Det bästa vi kan göra i Sverige är inte att vi alla åker till u-länderna utan att vi investerar våra pengar i långsiktigt hållbar utveckling för världen.”²²

²¹ The Hunger Project Annual Report 2004 samt Hungerprojektet Sveriges årsredovisning 2004.

²² www.hungerprojektet.se januari 2006 samt intervju Åsa Skogström 2006-01-03

3.5 AIDA

Hungerprojektet använder sig av AIDA (se 5.1) internt för att söka nya investerare. Åsa Skogström har kopplat insamlingsprocessens faser till AIDAs fyra steg;

Attention – Fakta för reflektion

För att få nya investerares uppmärksamhet arbetar Hungerprojektet med sin webbplats och PR. Organisationen söker också vägar för att nå ut till potentiella investerare genom presentationer för olika grupper och nätverk.

Interest – Information om aktiviteter och resultat

Ett intresse för Hungerprojektets verksamhet vill organisationen väcka och bemöta med information via elektroniska nyhetsbrev, events och via webbplatsen.

Desire – Konversation

Det är inte så lätt att förklara snabbt vad Hungerprojektet går ut på, det krävs lite tid för att förklara helheten, menar Åsa Skogström. En konversation, ett informationsmöte eller ett personligt möte kan ge den potentiella investeraren en önskan om att investera.

Action – Fråga om investering

För att det slutliga steget ska tas, en investering ska ske, måste organisationen ofta aktivt ställa frågan till den nya investeraren. När beslutet att investera är taget, ska det vara lätt att göra ord till handling, att kontakta Hungerprojektet via webbplatsen eller använda ett enkelt betalningssätt.²³

²³ Intervju Åsa Skogström 2006-01-03

4. Exempelföretagen om CSR

I kapitlet återges den empiri som samlats in vid intervjutillfällena med exempelföretagen.

4.1 Företag 1

Företaget verkar inom segmentet industrivaror och tjänster och finns representerat i ungefär 100 länder i världen och har uppskattningsvis 100 000 anställda. Hållbar utveckling är en central del i verksamheten och företaget har en särskild hållbarhetsredovisning vid sidan om årsredovisning av operativ och finansiell verksamhet.²⁴

CSR innebär för företaget socialt ansvar och hållbar utveckling. Det finns bland flera personer en nyckelperson som är särskilt aktiv inom vissa delar av CSR och företaget jobbar med CSR i Sverige och globalt sedan 1999. CSR-arbetet finns inom företaget lokalt, nationellt och globalt.

Ett tillfälle då CSR och hållbar utveckling framhålls är vid rekrytering av unga medarbetare, eftersom många unga kräver att arbetsplatsen satsar på det.

Tyngdpunkten för CSR-arbetet ligger på långsiktighet, men man jobbar även med det kortsiktiga perspektivet, till exempel genom att agera snabbt och skänka en större summa vid tsunami-katastrofen. Vad gäller punktinsatser, med tsunami-katastrofen som exempel, är det tydligt att medarbetarna vill vara med och hjälpa till. Frågan ”Vad gör vi nu?” väcktes omgående internt och företaget svarade med att agera på denna fråga.

Varför CSR?

På frågan varför företaget tar ett socialt ansvar svarar företaget att det är dels för samhället, dels för verksamheten. Det är siffrorna på sista raden företag lever på och det ska man inte glömma, menar intervjupersonen, men samtidigt är både den direkta och den indirekta påverkan viktig, vilket gör att till exempel leverantörer utvärderas. Som svar på frågan vad det ger företaget att ta socialt ansvar nämner man långsiktighet och att företaget har en historia av ansvarstagande i frågor som jämställdhet, kulturell mångfald och miljö.

Intervjupersonen kommenterar även i slutfasen av intervjun att alla företag har *möjlighet* att ta ett socialt ansvar och det är syftet med att detta gör det, dvs. för möjligheten att bidra till den goda saken.

Värderingar

Eftersom CSR är en del av verksamheten, kan man inte prata om separata sakfrågor och vad som är avgörande för hur man väljer ut dessa, men trovärdighet är ett nyckelord. Värderingar som företaget tilltalas av är ett bättre och hållbart samhälle, natur/resurser i relation till att vi ska kunna fortsätta leva på den här planeten och miljö/socialt ansvar, därav till exempel ett engagemang i företagets leverantörer. Som del av verksamheten går det inte heller att sätta en siffra på vad CSR kostar.

Beslutsfattande

Idéer till arbetet med CSR kommer från olika delar av företagets organisation, från medarbetare som arbetar med olika områden. Beslutsfattande kring CSR sker på globala huvudkontoret om det gäller globala initiativ, och i Sverige om det gäller svenska initiativ.

²⁴ Hemsida företag 1, 2005-12-06

Företaget skiljer på CSR och sponsring, och menar att det senare inte är förknippat med verksamheten direkt. Utifrån ett löpande flerårigt engagemang med en välgörenhetsorganisation exemplifierar företaget sponsring och att det är viktigt att medarbetarna känner sig stolta, inte att företaget skyltar med det i TV-reklam eller liknande. Detta engagemang valdes ut efter en intern diskussion kring att ta ett socialt ansvar, då företaget utvärderade olika alternativ och frivilligorganisationer och landade på just denna, bland annat eftersom det är en global organisation. Företaget skänker även riktade pengar till ett projekt i ett av företagets verksamhetsländers närsamhälle och har rest dit för att se projektet.

Vad köper företaget?

På frågan ”Vad är det företaget köper?” svarar man att man inte köper CSR, eftersom CSR är integrerat i verksamheten och därmed går det inte att isolera från andra delar av verksamheten. Snarare är det så att man köper sponsring, som för företaget är det ansvarstagande som inte är verksamhetsrelaterat, exempelvis stöd till en välgörenhetsorganisation. Med sponsringen vill företaget väcka ett intresse hos medarbetarna som gör att de tar ett personligt ansvar.

Den strategiska innebörden av CSR skulle vara långsiktighet, ett hållbart samhälle, att företaget gynnar mångfald vad gäller kön och kultur och inte överutnyttjar resurser.

Ointressant är att arbeta med många olika välgörenhetsorganisationer och även med en frivilligorganisation som inte delar företagets värderingar.

Om företaget skulle stödja en hjälporganisation/internationella hjälpinsatser, i vilken situation skulle ert företag vilja förknippas med hjälporganisationen/insatsen?

Av de möjliga alternativen valdes följande;

- Ert företag vill bidra till en bättre värld
- Föreläsningar hålls om hjälporganisationens verksamhet för personal/föredrag om organisationens verksamhet för ledningen
- Hjälporganisationens/hjälpinsatsens värderingar överensstämmer med ert företags värderingar²⁵

4.2 Företag 2

Företaget befinner sig inom segmentet hälsovård och bedriver en stark verksamhet inom forskning och utveckling. Företaget finns representerat i cirka 100 länder och har över 50 000 medarbetare. Företaget ser CSR som en viktig del av verksamheten och rapporterar om sitt ansvarstagande i en särskild hållbarhetsrapport vid sidan om årsredovisningen där bland annat sociala ansvarsaspekter, som personal och mångfald, etik, leverantörer, välgörenhet och katastrofhjälp tas upp.²⁶

CSR är starkt förknippat med företaget genom att det företaget *gör* påverkar det företaget *är*. En positiv inställning till vad företaget gör, innebär en positiv inställning till företaget. Intervjupersonen menar att man som företag *måste* agera ansvarsfullt, för att det är

²⁵ Intervju företag 1, 2005-12-06

²⁶ Hemsida företag 2, 2005-12-07

affärsdrivande, men det här företaget *vill* också agera ansvarsfullt. Ansvarstagande ligger nära företagets verksamhet och förknippas starkt med branschen. CSR får stort utrymme hos företaget inte minst vid nyanställning.

Företaget har under 2004 betydligt fler åtaganden som visar på mer långsiktighet, här exemplifierat av hållbar utveckling, än kortsiktighet, exemplifierat av katastrofinsatser. Betoningen ligger på långsiktighet, men det kortsiktigare perspektivet och katastrofhjälp fattas inte.

Varför CSR?

Frågan varför företaget tar ett socialt ansvar besvarar företaget med att det främst är affärsdrivande, i förhållande till rekrytering, investerare och anställda. Intervjupersonen menar att människor vill hålla på med CSR, det ger en stolthet hos personalen. Detta gäller till exempel en handling av socialt ansvarstagande som de berättar om hemma vid middagsbordet istället för en julklapp från företaget.

Värderingar

Företaget har formulerat värderingar som verksamheten ska stämma överens med. Vartannat år stämmer svenska grenen av företaget av sitt arbete med CSR med företaget globalt och med omvärlden. Företaget har uppmärksammats positivt för sitt arbete och håller en omvärldsdialog i syfte att tidigt fånga upp frågeställningar som är eller känns angelägna. Denna omvärldsdialog hålls med till exempel landsting, skola/ungdomar och näringsministeriet för att få ökad kunskap om olika alternativ och aspekter av CSR. Det finns även kontakt med frivilligorganisation och olika organ som WHO (World Health Organization). En dialog förs även inom företaget på alla nivåer; globalt, regionalt, nationellt och lokalt. Företaget har medvetet valt en seriös ton i förhållande till ansvarstagande som eventuellt kan uppfattas lite tråkig.

Beslutsfattande

Ett intresse av att stödja en viss sakfråga vad gäller den sociala aspekten av ansvarstagande väcks då den ligger i linje med företagets affärsidé, då den är kopplad till verksamhetskärnan och om den lyfter fram värdet av naturvetenskaplig kunskap hos ungdomar. Centralt ledda samarbeten finns med frivilligorganisationer och dessa är fleråriga. Det finns även fleråriga samarbeten med frivilligorganisationer i Sverige. Beslutsfattandet ligger globalt hos huvudkontoret, men så länge man följer policyn finns nationell och lokal frihet. Initiativ kommer från hela företaget.

Vad köper företaget?

Företaget köper goodwill och anseende. Den strategiska innebörden av arbetet med CSR skulle vara att företaget agerar för att vara ledande och drivande. Därför hålls en omvärldsdialog kring konsekvenser av företagets verksamhet med syfte att ta reda på om det är viktigt att förändra vissa förhållanden som till exempel regleringar. I den givna branschen kan detta bli en konkurrensfördel och leda till att produkten blir förstahandsval för konsumenterna.

CSR-arbetet inom företaget har utvecklats till att prioritera olika sakfrågor de senaste decennierna, med en tidsenlig startpunkt i miljöfrågor när man började arbeta med CSR. Nuvarande trend inom företaget visar att CSR rör sig bort ifrån frågor som till exempel kultur.

Om företaget skulle stödja en hjälporganisation/internationella hjälpinsatser, i vilken situation skulle ert företag vilja förknippas med hjälporganisationen/insatsen?

Av de möjliga alternativen valdes följande;

- Hjälporganisationens/hjälpinsatsens värderingar överensstämmer med ert företags värderingar
- Ert företag kan göra en stor skillnad för människor som lever i nöd
- Ert företags namn nämns i samband med information om hjälporganisationen/hjälpinsatsen.

Dessutom ges gåvor till frivilligorganisationer istället för julklappar till anställda (se ovan), men företaget vill inte ha med det som ett av de tre högst prioriterade alternativen.²⁷

4.3 Företag 3

Företaget finns inom segmentet industrivaror och tjänster och är fjärde störst inom sitt område i Europa. Både hållbar utveckling och socialt ansvar tas upp som viktiga delar av årsredovisningen och är genomgående centrala i företagets verksamhet. Under intervjun nämns inte att företaget utvärderar sina leverantörer som ett led i CSR, vilket dock framkommer på hemsidan.²⁸

CSR är för företaget hållbar utveckling ur tre aspekter; finansiellt, miljömässigt och socialt. Företagets resultat kommer i första hand, men man har CSR i åtanke, för CSR handlar om att ta ansvar för utveckling ur det längre perspektivet. Företaget arbetar med ansvarstagande sedan tio år tillbaka.

Hållbarhetsredovisningens funktion är att visa att CSR är en integrerad del av företaget, likvärdig andra delar av verksamheten. Utvecklingen kring hållbarhetsredovisning är dialektisk, då intervjupersonen menar att företaget lär sig av andra som också lär sig av dem. Kunskap om och initiativ rörande CSR ur andra perspektiv kommer genom input, både inifrån företagets organisation och utifrån.

Varför CSR?

På frågan varför företaget tar ett socialt ansvar svarar företaget för medarbetarna och för samhället, ”människor får det bättre och det skapar jobb och intäkter”. Man menar vidare att ägarna vill att man ska arbeta med CSR och transparens. Global Compact (se 1.4 för definition) gör att företaget känner ett större ansvar än det lilla samhällets, till exempel större än för bara Sverige.

Intervjupersonen menar att företaget konkurrerar med andra företag som inte har CSR-tänkande eller CSR-rapporter, men på marknaden är det priset som styr, vilket medför att även de andra aktörerna finns kvar och det egna företagets priser pressas ner. Detta bland annat har gjort att etablerade företag som detta tvingas söka nya vägar och det leder till konkurrens, på gott och ont.

Värderingar

Företaget har några grundvärderingar som genomsyrar allt arbete och all verksamhet, även CSR. Intervjupersonen menar att de inte är och inte ska vara politiska, men de tar ändå

²⁷ Intervju företag 2, 2005-12-07

²⁸ Hemsida företag 3, 2005-12-08

ställning och det är viktigt. De värderingar som tilltalar företaget i CSR-projekt är de som matchar företagets egna kärnvärden.

Beslutsfattande

Beslutsfattandet sker i styrelsen, men även koncernledningen är involverad. En arbetsgrupp om fyra personer skriver CSR-rapporten, som når alla i koncernen. Strukturen för CSR-arbetet kommer från ledningen och når sedan ut i företagets organisation. Det finns en medvetenhet i organisationen och det finns dokumentation kring CSR. Internt finns även ett hållbarhetsnätverk.

Företaget bistod, som exempel på punktinsats, med både monetär och verksamhetsrelaterad hjälp vid tsunamin. Projekt som är mer lokalt förankrade finns också inom vissa delar av verksamheten. Dessutom har företaget ett längre löpande samarbete med en frivilligorganisation enligt beslut på koncernnivå. Det är dock inget företaget är intresserat av att visa upp, man ser inget egenvärde i det. Intervjupersonen menar att det är en förhållningsfråga som är kopplad till långsiktighet och strävan mot en bättre värld. I vissa situationer informerar företaget om samarbetet med frivilligorganisationen, men man vill inte ha kopplingen ”vi gör det, så köp vår produkt”.

Det finns alltså ingen starkare betoning på kortsiktighet, exemplifierad av katastrofinsatser, eller långsiktighet vad gäller CSR-insatser, då företaget ser de båda som inslag i CSR-arbetet. Och det finns alltifrån lokalt gällande till globalt omspännande delar i CSR-arbetet.

Vad köper företaget?

Företaget förväntar sig att få tillbaka högre avkastning och menar att det självklart finns ekonomiska incitament. Företaget köper också miljöförbättringar och ökat engagemang hos medarbetarna som exempel. Man vill ha ansvarsfulla medarbetare som matchar det ansvar som företaget tar. Företaget vill bli betraktat som en god samhällsmedborgare internt och externt och betyda något för samhällets värderingar.

Trenden företaget ser internt är definitivt färre kommersiella projekt nu jämfört med tidigare. Det har skett en tydlig utveckling mot CSR med icke-kommersiella syften.

Om företaget skulle stödja en hjälporganisation/internationella hjälpinsatser, i vilken situation skulle ert företag vilja förknippas med hjälporganisationen/insatsen?

Av de möjliga alternativen valdes följande;

- Hjälporganisationens/hjälpinsatsens värderingar överensstämmer med ert företags värderingar
- Hjälporganisationen/hjälpinsatsen är välkänd i Sverige eller internationellt
- Ert företag får möjlighet till internationella kontakter

Dessutom ges gåvor till frivilligorganisationer istället för julklappar till anställda, men företaget vill inte ha med det som ett av de tre högst prioriterade alternativen.²⁹

4.4 Företag 4

Företaget verkar inom segmentet material, har verksamhet i ungefär 80 länder och medarbetarna är fler än 60 000 till antalet. CSR tas upp som en del av koncernens årsredovisning och ansvarsfullt företagande är starkt relaterat till verksamheten.³⁰

²⁹ Intervju företag 3, 2005-12-08

CSR är för företaget *ansvarsfullt företagande* och det innebär att verksamheten bedrivs på ett ansvarsfullt sätt. Att ta ansvar för medarbetarna och ta ett samhällligt ansvar är starkt förknippat med företagets kultur och historia. Så länge företaget funnits har det tagit hänsyn till samhällliga aspekter av sin verksamhet. Ett exempel på ansvarsfullt företagande skulle vara om företaget behöver dra ner på anställda och då säger till i god tid, ger hjälp i form av annat jobb, utbildning eller hjälp att starta eget. Detta ses av företaget som en viktig samhälllig fråga.

Att inkludera välgörenhet i detta menar intervjupersonen inte är det typiskt svenska sättet att arbeta med ansvarsfullt företagande. Ett exempel på CSR-arbete som inte är verksamhetsrelaterat är projektverksamhet som gynnar företagets närsamhälle. Projekten finansieras med arbetstid och pengar från företaget, vilket företaget ställer upp på i utbyte mot ett engagemang från personalen, då det är de som driver projekten.

Företaget reagerade och agerade vid tsunami-katastrofen i december 2004, men vill betona långsiktighet framför kortsiktighet i sitt CSR-arbete.

Varför CSR?

På frågan varför företaget tar ett socialt ansvar svarar man att intentionen är att finnas kvar i framtiden. Företaget arbetar också i relation till externa intressenter utifrån ett sorts socialt kontrakt som ger ”tillåtelse att fortsätta”. Det sociala kontraktet är inte ett formellt kontrakt, utan handlar om samhällets syn på företaget. Som svar på frågan vad CSR ger företaget nämns medarbetarnas känsla för företaget, möjligheter vid rekrytering av personal och möjligheter gentemot kunder, dvs. marknadsrelaterade följder.

Värderingar

Arbetet med CSR är starkt verksamhetsrelaterat och något man jobbar med hela tiden, men även starkt decentraliserat. Vilken sakfråga som prioriteras går inte att svara på, då det är lokala beslut som gäller.

Beslutsfattande

Majoriteten av beslut i frågor kring CSR tas lokalt, men en nyligen initierad satsning för att samla ihop CSR-verksamheten kommer från koncernchefen och syftar till att förklara vad som är viktigt och varför när det gäller CSR. Agerandet i CSR-frågor ligger dock starkt decentraliserat. Mycket av arbetet kring CSR sker således lokalt och fokus ligger på den lokala anknytningen och företagets närsamhälle. I förhållande till det är koncernen abstrakt, såtillvida att den inte faktiskt gör något.

Ungefär för fem år sedan började begreppet CSR användas i företaget och ett par år senare tillsattes en Director i CSR för den internationella koncernen. Det globala ansvarstagandet är relaterat till FoU och teknik, men samarbeten finns med större frivilligorganisationer som arbetar för mänskliga rättigheter, till exempel vid nya affärssituationer, och som arbetar med frågor kring barn/ungdomar.

Sponsring är skilt från CSR, då det är två olika saker och CSR definieras som ansvar som inte går att isolera från företagets verksamhet i övrigt. Det är även argumentet för att kostnaden för CSR inte kan isoleras och därmed inte relateras till andra nyckeltal. Det finns ansvarstagande

³⁰ Hemsida företag 4, 2005-12-13

verksamhet inom företaget som kan sägas vara gränsfall mellan sponsring och CSR, men man anser det vara två skilda saker. Flerårskontrakt med organisationer kan vara en aktuellt samarbetsform.

Vad köper företaget?

Företaget köper en tillåtelse från olika intressenter att fortsätta, vilket kan ge en ökad känsla för företaget hos medarbetarna samt möjligheter vid rekrytering och gentemot kunder. Företaget köper också gott rykte, vad gäller rekrytering, medarbetare och marknadsposition på lång sikt. Den strategiska innebörden av CSR är positionering. CSR är ett långsiktigt arbete och det är en viktig fråga. Tillåtelsen att fortsätta, det vill säga en analys i förhållande till företagets intressenter används även internt.

Det finns en trend inom företaget som går från sponsring mot community-frågor. Anledningen till detta kan enligt företaget vara att man vill nå fler människor, men även tidsandan just nu och vilken människa som driver frågorna internt.

Endast samarbeten med stora internationella frivilligorganisationer är tänkbara. Detta då intervjupersonen känner misstänksamhet inför mindre eller okända frivilligorganisationer samt inför frivilligbranschen i stort.

Om företaget skulle stödja en hjälporganisation/internationella hjälpinsatser, i vilken situation skulle ert företag vilja förknippas med hjälporganisationen/insatsen?

Av de möjliga alternativen valdes följande;

- Föreläsningar hålls om hjälporganisationens verksamhet för personal/föredrag om organisationens verksamhet för ledningen
- Elektroniska nyhetsbrev om hjälporganisationens verksamhet skickas till ert företags personal.
- Ert företags namn nämns i samband med information om hjälporganisationen/hjälpinsatsen.

Kompletterande kommentarer från intervjupersonen är att det tredje alternativet, att företagets namn nämns i samband med information om hjälporganisationen/hjälpinsatsen, inte innebär att det görs i PR-syfte för företaget. Vid fråga, förklaras att det inte heller görs i PR-syfte till frivilligorganisationens fördel. Vidare kommenteras att företaget inte behöver till exempel draghjälp in på nya marknader, utan att det interna perspektivet är mycket viktigare för företaget. Det interna perspektivet betonas explicit vid ett flertal tillfällen.³¹

³¹ Intervju företag 4, 2005-12-13

5. Teori – traditionella modeller

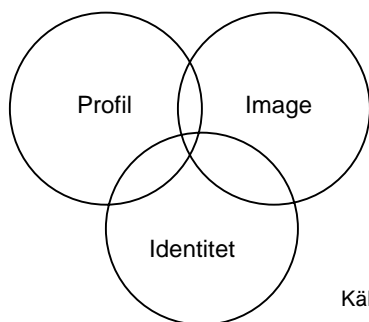
Kapitlet ger en beskrivning av relevanta delar av traditionella modeller. Tillsammans med kapitel 6 om teori kring CSR utgör detta kapitel den teoretiska referensramen för uppsatsen.

5.1 AIDA

AIDA-regeln har sitt ursprung hos en reklamchef på Daily Mail, Cyril Freer. AIDA står för Attention, Interest, Desire och Action och beskriver olika faser i en köpbeslutsprocess.

Attention är den fas då ett första intryck skapas, då uppmärksamhet riktas mot produkten. Det är de först sekunderna av ett möte eller de första meningarna i skriftlig information. Följande fas, *Interest*, är ett steg som innebär att en relation etablerats mellan säljare och köpare. Köparen är involverad, dock begränsat, och säljarens mål är att engagera honom ännu mer. *Desire* är fasan då argumentation sker och en vilja att engagera sig i köpet växer fram hos köparen. *Action* är den slutgiltiga handlingen, som bevisar köpet.³²

5.2 Bernsteins identitet, image & profil



Källa bild: Gösta Wijk 2005-11-09

Figur 1 Bernsteins identitet, image & profil

I modellen visar *profil* hur i detta fall företaget vill uppfattas, *image* hur företaget faktiskt uppfattas och *identitet* det företaget faktiskt är. Modellen visar en sammansättning av dessa tre aspekter och visualiserar en grad av överensstämmelse mellan de tre.

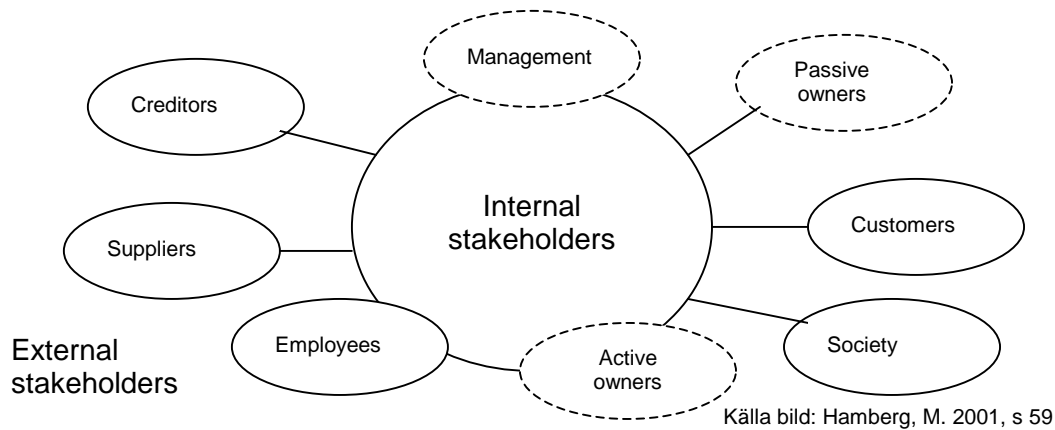
Det är önskvärt att ringarna inte är helt eller alltför separerade då det innebär att överensstämmelsen inte finns eller är begränsad. Företaget tror då till exempel att de är något, men uppfattas som något annat och vill uppfattas på ett tredje sätt. Motsatsen är dock inte heller eftersträvarvärd. Det skulle innebära att företaget är exakt så som det vill uppfattas och att det även uppfattas så och ingen dynamik finns i en strävan att uppnå något bättre. Även verklighetens realiteter utgör en påverkan på dessa förhållanden, till exempel att det aldrig är en exakt överensstämmelse mellan identitet och image.³³

³² http://www.frii.a.se/ppt/FRII_reflektioner_kring_hur_man_saljer_en_ide_1.ppt, Sparreljung, K. 2006-01-04

³³ Wijk, G. 2005-11-09

5.3 Intressentteori

Intressenter till ett företag är de som utgör en påverkan på eller påverkas av företagets verksamhet, exempelvis kunder, allmänheten, anställda, leverantörer, ägare och finansmarknaden. Företagande handlar om att skapa värde i en produkt eller service och företagets ledning är att balansera värdeskapandet gentemot olika intressenter och hantera konflikten som ligger i detta.³⁴



Figur 2 Företagets intressenter

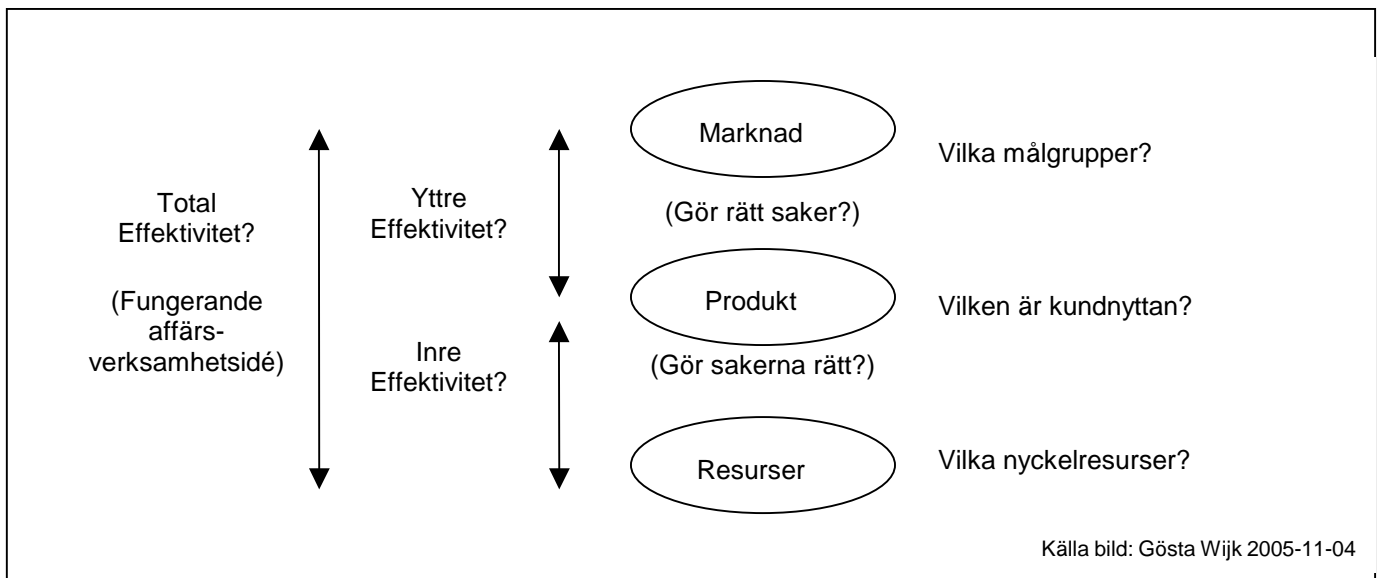
Från att inrikta sig på att *hantera* intressenternas olika intressen, har teorin de senare åren fokuserat successivt mer på de *interaktiva relationer* som företaget har med dessa intressenter. Relationen ses som ett engagemang som är nätverksbaserat och relations- och processorienterat. Dessa relationer av ömsesidig påverkan och inverkan rör flera olika aspekter av företagets verksamhet, såsom den miljömässiga, den sociala och den ekonomiska.³⁵

5.4 Kundnytta

Kundnytta är de fördelar köparen får av produkten. Den skapas i förhållande till att produkten görs rätt, alltså att nyckelresurserna identifieras och används optimalt, och i förhållande till att rätt saker görs, att marknaden analyseras och målgrupper identifieras för att effektivt kunna förmedla kundnyttan. Om detta lyckas, skapas en total effektivitet i företaget.

³⁴ Grant, R M. 2005

³⁵ Andriof, J et al. 2002



Figur 3 Verksamhetsidé

Som komplement till verksamhetsidén och bilden kan sägas att affärsidén, innehållande aspekterna marknad, produkt och resurser, befinner sig mellan kunderna och kundnyttan å ena sidan och företagsledningen och dess helhetsansvar å andra sidan. Genom att integrera en värdeskapande faktor i affärsidén når dessa signaler kunderna. Detta kan kopplas till intressentteorin, då alla intressentgrupper kan nås på liknande sätt om denna faktor integreras i arbetet gentemot intressentgruppen. För att integrera denna faktor i helheten behöver varje intressentgrupp nås via just det forum den gruppen använder för att kommunicera med företagsledningen. Arbetet med att integrera till exempel CSR som värdeskapande faktor gentemot alla intressentgrupper ligger alltså på ledningen, som bör arbeta mot varje grupp specifikt. Leverantörer nås via värdekedjan, ägare via utdelningspolicy, medarbetare via personalpolicy, samhället och myndigheter kan nås via ansvarstagande.³⁶

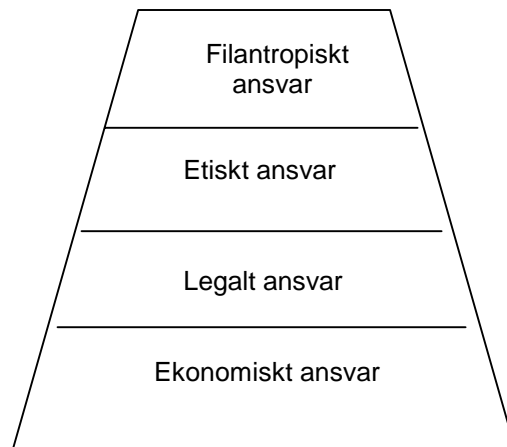
³⁶ Wijk, G. 2005-11-11

6 Corporate Social Responsibility

Följande kapitel behandlar teori ur CSR-perspektiv.

6.1 Aspekter av CSR

CSR kan enligt Carroll & Buchholtz delas in i fyra delar; det första är ekonomiskt ansvar, som innebär att producera varor och tjänster som samhället behöver och att sälja dem till rättvisa priser. Det andra är ansvar gentemot lagen, som innebär att företaget agerar efter denna. Ett exempel på hur företaget tar sitt legala ansvar är att företaget tar ställning för att följa FN:s Global Compact, som existerar i syftet att företag ska påverka och agera i enlighet med dessa.³⁷ Tredje delen är etiskt ansvar, som hos ett företag innefattar aktiviteter eller rutiner som önskvärda, men inte är reglerade genom lag. Etiskt ansvar är relevant främst i relation till företagets intressenter. Etiskt ansvar är svårdefinierat och ofta omdebatterat eftersom det inte är reglerat i lag och därmed är en bedömningsfråga.



Källa bild: Carroll, A B. & Buchholtz, A K. 2000, s 35

Figur 4 Aspekter av CSR

Den fjärde delen är filantropiskt ansvar. Författarna menar att filantropi alltid ligger utanför det tvingande ansvaret såtillvida att det alltid är frivilligt och leds av företagets vilja att engagera sig i sociala aktiviteter som inte är reglerade av lag och inte generellt förväntade av företaget ur etisk synvinkel. Exempel på det filantropiska ansvaret är att bygga upp behandlingshem för missbrukare eller att ge pengar till välgörenhet. I modellen ovan visualiseras den hierarkiska relationerna mellan dessa fyra.³⁸

³⁷ <http://www.unglobalcompact.com/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html> 2006-01-13

³⁸ Carroll, A B. & Buchholtz, A K. 2000

6.2 Varför CSR?

6.2.1 Hur ser utvecklingen ut?

Det finns en tydlig individualiseringstrend, som delvis ligger i en samhällslig förskjutning av både frihet och ansvar. Varje människa måste idag göra väldigt många val, allt från om och när man ska investera i villan och eventuella karriärbyten, till vilket telebolag och elleverantör man ska nyttja. För att göra rätt val måste en kunskapsinhämtning ske, vilket ställer högre krav på människan och i sin tur projicerar detta på sin omgivning, på de företag som han eller hon ska utvärdera.³⁹ Hur kommer röntan att röra sig och vilka ställningstaganden gör mitt elbolag? frågar hon sig. Kanske prioriteras ett elbolag som talar till både hjärtat och plånboken⁴⁰.

Politiskt menar Löhman & Steinholtz att ansvarstagandet minskat till följd av att företagens makt ökat. Detta betyder inte att kraven på ansvarstagande minskat, utan att de omfördelats. Företagen upplevs nu ha ett större makt och större ansvar än tidigare och de axlar nu denna ansvarstilldelning, därav ett ökat ansvarstagande hos företag. Mediernas framväxt och samtida intensiva bevakning gör samtidigt att anställda och konsumenterna får ta del av företags förehavanden och konsekvenserna av desamma.⁴¹

Under 1990-talet fick *immateriella värden* en större plats vid sidan om materiella värden. Immateriella värden kan vara humankapital eller intellektuellt kapital eller ett företags värderingar⁴². Ett exempel på detta är ansvarsfulla investeringar, i Sverige finns Banco som exempel på det⁴³. I immateriella värden ingår varumärket och varumärkesbyggandet. "Genomtänkt publicitet är bra publicitet" är det nya slagordet och Löhman & Steinholtz konstaterar att företag inte har råd att bygga sitt varumärke oplanerat, då det är ett av företagets viktigaste tillgångar. Till företags medvetenhet om kommunikation via alla tänkbara kanaler, allt från event och reklam till företagets postadress, visitkort och sponsringsstrategi, dvs. *integrerad kommunikation* läggs nu ytterligare en dimension. Den handlar om företagets totala sätt att uppträda och innefattar företagskultur, personalpolitik, chefers bonusavtal, val av samarbetspartners och leverantörer, hur produktionen sker, behandlingen av anställda, graden av mångfald i organisationen, könsfördelningen, miljöpolicy. Tydligt är att ett socialt ansvarstagande är en naturlig del av denna utveckling. Löhman & Steinholtz konstaterar att det existerar ett flertal likheter mellan ett välbyggt varumärke och ett företag som har en stark CSR-profil. Konsekvenser av de båda är till exempel att kunder attraheras och kompetenta medarbetare dras till och stannar inom företaget, möjligheter att ta ut ett högre pris, motgångar och kritik blir mer hanterbara, stabilitet och långsiktig lönsamhet präglar verksamheten.⁴⁴

³⁹ Löhman, O & Steinholtz, D. 2003

⁴⁰ www.godel.se 2006-01-09

⁴¹ Löhman, O & Steinholtz, D. 2003

⁴² Löhman, O & Steinholtz, D. 2003

⁴³ www.banco.se 2006-01-12

⁴⁴ Löhman, O & Steinholtz, D. 2003

6.2.2 Intressentmodellen ur CSR-perspektiv

Företagens viktigaste intressenter är kunden och allmänheten, de anställda och ägarna och finansmarknaden. Andra intressenter är leverantörer, FN, frivilligorganisationer, kreditgivare, media, miljön, branschorganisationer, det lokala närsamhället och myndigheter⁴⁵. Andriof et al menar att genom att integrera CSR med intressentteori och teorier kring strategiska relationer, kan företaget nå större förståelse för sina relationer till intressenterna⁴⁶.

Om CSR sätts i relation till intressenterna handlar det om att i interagerandet med intressenterna inte bara förstå ansvarstagandet, utan också använda sig av detta på ett värdeskapande sätt om CSR-arbetet har sin utgångspunkt i företagets värderingar. Därmed kan CSR ge en konkurrenskraftig utveckling i relation till intressenter, exempelvis medarbetarna. Detta medför en utveckling av företaget som är unik och som kan betraktas som en konkurrensfördel.⁴⁷

CSR kan vara ett sätt att bekräfta och demonstrera varför och hur värden skapas i företaget. Detta kan vara ett led i en utveckling där medarbetare och andra intressenter efterhand blir mer medvetna om individuella drivkrafter, men också om företagets motiverande handlingar och ställningstaganden gentemot sin personal och andra intressenter. Det finns stora möjligheter att genom CSR stärka intressenternas lojalitet och därmed utveckla hållbara konkurrensfördelar gentemot exempelvis anställda, leverantörer och kunder. Företaget får djupare relationer med sina intressenter som en konsekvens av detta, vilket leder till strategiska möjligheter och riskreducering. Konkreta konsekvenser av det kan bli lägre kostnader, ökad försäljning, snabbare kvalitetsutveckling, effektivare produktion och mindre risk för regleringar.

I intressentmodellen finns grupper som inte alltid har formella krav på företaget, men som i högsta grad kan ställa krav på ansvarstagande då det ofta föreligger ett beroendeförhållande. Företaget pressas att tillgodose kraven om intressenten är viktig för företaget. Intressentmodellen är den modell som bäst visar vilka företagen skapar sitt CSR-arbete för, särskilt då även de fattiga i världen räknas som intressent så snart företaget väljer att ta sitt ansvar och agerar i deras intresse.⁴⁸

Kunderna

Kunderna är kanske företagets viktigaste intressentgrupp och en stark drivkraft till det sociala ansvarstagandet hos företaget. Dessutom är kunden utbildad, informerad, intresserad och värderingsdriven⁴⁹. Opinionsen visar att kunderna hellre vill se företaget bygga ett bättre samhälle än generera vinst och att samhällsperspektivet hos företag av kunderna prioriteras på tredje plats, efter att skapa sysselsättning och producera nyttiga produkter och tjänster.

Kunden visar sin åsikt genom förändrad konsumtion, vilket avslöjar ett starkt beroendeförhållande mellan företaget och kunden. Samtidigt ökar kundens krav på produkten, som helst ska generera mervärden i form av emotionella faktorer.⁵⁰

⁴⁵ http://www.frii.a.se/pdf/FRII_koopi.pdf, 2006-01-04 bild 53

⁴⁶ Andriof, J et al. 2002 s 19

⁴⁷ Löhman, O & Steinholtz, D. 2003

⁴⁸ Löhman, O & Steinholtz, D. 2003

⁴⁹ http://www.frii.a.se/pdf/FRII_10_maj_2005.pdf 2006-01-04 bild 11-12

⁵⁰ Löhman, O & Steinholtz, D. 2003

Allmänheten

För företaget finns det anledning att reflektera över att allmänheten har inflytande som konsument, anställda och investerare/ägare, vilket ger dem stor möjlighet till påverkan gentemot företaget. En ökande medvetenhet hos allmänheten gör dessutom att denna påverkan successivt utnyttjas mer. Den gängse tron på att statens starka roll är på väg att ersättas till del av starka företag är en förhoppning som att dessa ska kunna påverka världen mot långsiktig hållbar utveckling.⁵¹

Anställda

Företaget investerar strategiskt i det intellektuella kapitalet, humankapitalet. Att ha engagerade anställda är alltså detsamma som ett lönsamt företagande och ett värdeskapande i verksamheten. Som anställd kan det vara svårt att hitta motivation i att ägarna ska få avkastning, man vill snarare hitta en annan, större mening med det man gör. Detta kan vara att skapa något hållbart, att utveckla produktionen för att miljön inte ska belastas, att människor i världen ska få det bättre på något sätt. Potential för långsiktig lönsamhet i företaget, kommer av förutsättningar för meningsfulla arbetsuppgifter för de anställda.⁵² Anställda söker, som en konsekvens av tillväxt i ekonomi och samhälle, inte längre bara en ekonomisk trygghet och materiell belöning i sin anställning. Nya förutsättningar har lett till nya krav på arbetsgivare och arbetsplats, som en önskan om att kunna identifiera sig med företaget och dess verksamhet, att känna gemenskap och uppleva arbetet meningsfullt. Dessa implikationer på relationen mellan den anställde och företaget är resultatet av förväntningar hos den anställda och utgör ett krav på företaget att leva upp till dessa förväntningar, inom områden som Human Resource Management, strategi, ledarskapets roll i företaget och företagets identitet.⁵³

Faktum är att medarbetarna är mest produktiva när de upplever att de gör ett meningsfullt arbete till en rättvis lön, i en hälsosam miljö. Produktiviteten ökar även när medarbetarna har möjlighet att påverka sin situation samt blir uppmuntrade att uttrycka åsikter, när de är respekterade för sitt bidrag till företaget och har en god balans mellan arbete och familjeliv.⁵⁴ Allt detta talar för att en medarbetare som värderar CSR högt hos företaget är mer produktiv då företaget svarar på dessa krav.

Värderingsstyrt ledarskap kan vara ett sätt att visa ledningens och organisationens tilltro att nå företagets mål och vision och en väg till motivation och engagemang hos medarbetarna. Tillsammans med ett arbete med CSR kan företaget öka engagemanget hos de anställda, såväl som öka stolthet och vilja att föra företaget framåt. De anställda vill ha bekräftelse på att han eller hon arbetar på "rätt" företag.⁵⁵

Leverantörerna

Stora företag är leverantörernas kunder och således i position att ställa krav på dessa leverantörer. Detta görs genom att efterfråga CSR-policy även hos leverantörerna, för att ha en produktkedja som präglas av CSR. Sedan många företags verksamhet koncentrerats kring kärnverksamhet, har detta blivit en än mer aktuell fråga.⁵⁶

⁵¹ Löhman, O & Steinholtz, D. 2003

⁵² Löhman, O & Steinholtz, D. 2003

⁵³ Grant, R M. 2005

⁵⁴ Andriof, J & McIntosh, M. 2001

⁵⁵ Löhman, O & Steinholtz, D. 2003

⁵⁶ Andriof, J & McIntosh, M. 2001

Ägarna och investerarmarknaden

Trenden är att ägandet håller på att spridas. Att ägarna och investerarmarknaden i Europa skulle öka sitt intresse i CSR under de närmaste åren förutspås av Löhman & Steinholtz. Detta gäller främst hur företaget sköts och förvaltas, då det görs en koppling mellan företagets Corporate Governance och företagets sociala ansvarstagande. I England lagregleras exempelvis transparens hos pensionsförvaltande företag vad gäller etiska, sociala och miljömässiga hänsyn i sin förvaltning. I det spridda ägandet växer engagemanget och därmed det aktiva ägandet. Samtidigt ökar kraven från allmänheten på företagets handlingar i takt med krav på transparens och kvaliteten på dessa handlingar ökar i snabb takt.⁵⁷

Man kan säga att ett företags uppgift är att maximera värdet av företaget, med syfte att maximera aktieägarnas vinst. Detta skulle kunna tala mot att företag överhuvudtaget tar ett ansvar som ligger på ett socialt plan, då det kan minska fokus och produktivitet och vara direkt felaktigt i relation till aktieägarna och dessutom gå emot den generella strävan mot kärnverksamhet som finns hos företag. Men utvecklingen mot en global ekonomi gör frågan kring corporate social responsibility och global citizenship mer och mer aktuell och CSR rör sig mot företagsstrategi. Därmed inkluderas den i kärnverksamheten och aktieägarnas intressen blir ändå tillgodosedda.⁵⁸

Partnerskap bildas mellan företag, stat och frivilligorganisationer och är avgörande för att ta tag i sociala och miljörelaterade problem. Partnerskapen och samarbeten kan vara effektiva om stort engagemang byggs upp hos varje medlem i samarbetet, om samarbetet kan generera innovation och vitalitet, om samarbetet kan skapa kunskap och om legitimitet skapas av samarbetet.⁵⁹

6.2.3 Globalisering och den nya ekonomin

Radikala förändringar i institutionella strukturer som stat och företagande, som omdefinierar medborgarens roll på både individuell och kollektiv nivå är *den nya ekonomin*. Det är en socioekonomisk förändring som har revolutionerande påverkan på vårt samhälle, på hur företagande fungerar och hur ekonomisk tillväxt genereras, på hur samhället är organiserat och hur individer existerar i dessa samhällen. Vissa element av nya ekonomin underminerar CSR, andra främjar CSR. Den innebär till exempel en ökande osäkerhet, men öppnar möjligheter för ekonomisk tillväxt och visar potential för framsteg inom sociala och miljömässiga ansvarsfrågor.⁶⁰

Zadek et al menar att det är en alltför smal förklaring att säga att Internet och ”dot.com-fenomenet” finns i centrum för denna nya ekonomi. Tre aspekter på den nya ekonomin visar varför definitionen av den nya ekonomin är signifikant större än Internet dot.com. *Förändringens hastighet* är den första aspekten och handlar om såväl produktions/framställningstid som innovationscykler som samhällets framväxt. Detta ställer höga krav på intellektuellt kapital. Den andra aspekten är *kunskap, innovation och kommunikation* i skapandet av ekonomisk tillväxt. I denna aspekt ingår tillgänglighet i form av kunskaper i språk och kultur. Den tredje aspekten är *skiftande närhet*, vilket innebär en ökande närhet till konsumtion via din dator eller telefon och en minskande fysisk närhet, vilket kan ha både för- och nackdelar. Hela världen blir varje individs närhet genom en dator

⁵⁷ Löhman, O & Steinholtz, D. 2003

⁵⁸ Andriof, J & McIntosh, M. 2001

⁵⁹ Andriof, J & McIntosh, M. 2001

⁶⁰ Zadek, S, Hojensgard, N & Raynard, P. 2001

som en kanal ut i varje hem. Samtidigt som det finns uppenbara fördelar med detta, diskuteras nackdelar som att individer isoleras i sina hem som en av konsekvenserna.

Zadek et al menar vidare att CSR är ett av den nya ekonomins karaktäristika. I den nya ekonomin bedöms företag utifrån förmåga att förmedla värderingar och mål de har gemensamt med sina nyckelintressenter, vilket banar väg för CSR hos företag. Men, att ta hänsyn till intressenter och den nya ekonomin innebär inte nödvändigtvis att företaget bidrar till ett socialt önskvärt utfall.⁶¹

Andriof & McIntosh vill lyfta fram tre andra aspekter av den nya ekonomin, som visar varför drivkrafterna till CSR förstärkts;

- (1) Avreglering och globalisering som innebär att företag får möjligheter som inte tidigare funnits, till exempel tillgång till alla världens marknader och erbjuds ett utbud från hela världen
- (2) Snabba framsteg inom kommunikationsteknologi
- (3) Konsumentens ökade makt.

Dessa tre aspekter ger makten till konsumenten och den anställde, som är medvetna om de utmaningar det globala samhället ställs inför, har väldigt lite förtroende för regeringars förmåga att förändra, ser företag som den starkaste sociala konstruktionen just nu och är villiga att gynna de företag som svarar på deras krav på ansvarstagande.⁶²

John Weiser⁶³ menar att det säkerligen finns företag och företagsledare i den nya ekonomin som arbetar med CSR "av rätt anledning", dvs. för att det är det enda rätta, men att hans intresse ligger främst i vilka krafter det är som får företag att röra sig emot eller ifrån CSR och att han studerar företag av den nya ekonomin som använder sig av CSR för att det ligger i deras intresse.

Weiser ser att kraven på företaget att närma sig eller röra sig ifrån CSR ökar, då företaget tar steget in i den nya ekonomin. Oavsett tidigare relation till CSR intensifieras dynamiken i den i och med detta steg. Vikten av att inkludera CSR i företagets strategi påverkas av vissa faktorer som är kritiska för den nya ekonomin;

- Takt – generellt gäller att ju snabbare produktlivscykel och kortare planeringscykel, desto mindre krav finns på företaget att ta hänsyn till sociala och miljömässiga frågor.
- Konsumentintresse – ju mer kunderna bryr sig om CSR som inte är direkt relaterat till produktens kvalitet, pris och service, desto mer krav ställs på företaget att inkludera CSR i dess produkter och processer.
- Varumärke – ju högre andel av företagets värde som ligger i varumärket, desto mer krav har företaget på att visa sig som en "good corporate citizen". De negativa konsekvenserna av att inte vara denna goda samhällsmedborgare är större än fördelarna med att vara det, vid ett starkt varumärke.
- Tillgångars rörlighet – ju lättare ett företag kan flytta sina tillgångar, även personal, desto mindre krav ställs på CSR som relateras till geografiska närsamhället.

⁶¹ Zadek, S, Hojensgard, N & Raynard, P. 2001

⁶² Andriof, J & McIntosh, M. 2001

⁶³ Weiser, J. i Zadek, S, Hojensgard, N & Raynard, P. 2001

- Innovation och lärande som strategiskt verktyg – ju starkare innovation och lärande är relaterat till företagets framgång, desto mer troligt är det att företaget är intresserat av CSR som ett sätt att generera och inspirera till innovation och öka lärandet.

Företag som köper från företag är enligt Weiser mer kostnadsorienterade och inte lika intresserade av att ställa krav på CSR, med undantag för företag med välkänt varumärke och medvetna konsumenter som även ställer krav på företagets leverantörskedja. Detta gör att leverantörerna inte behöver och har mindre möjligheter att inkludera CSR i sin produkt och verksamhet.

För de anställda kan företagets CSR användas för att konkretisera och visualisera företagets värderingar. CSR kan även vara något som bidrar till samhörighet bland personalen, då den nya ekonomin ofta innebär färre gemensamma aktiviteter, upplevelser och därmed vagare företagskultur.⁶⁴

Förutom att medarbetarna får den mer positiva upplevelse av företaget som de kräver menar Andriof, J & McIntosh, M. att företag som en konsekvens av globaliseringen måste anta ett långsiktigt synsätt för verksamheten och beslutsfattandet, som är mer holistiskt i sitt sätt att betrakta världen. Ibland innebär detta att man till fördel för långsiktiga fördelar kompromissar med de kortsiktiga fördelarna.⁶⁵ Detta tar även Löhman & Steinholtz upp, då de menar att denna uppfattning finns bland företag, då 71 % kan tänka sig kortsiktigt lägre avkastning till förmån för CSR-arbete och att 66 % arbetar med att koppla CSR till finansiell avkastning⁶⁶.

En annan gemensam ståndpunkt för de båda författarparen är att företagets goda rykte blir mer och mer viktigt efterhand som konsumenter och investerare värderar företagets rykte och prestation lika högt som pris inför ett köp av företagets produkt. Det goda ryktet ses som en av drivkrafterna för företagets CSR-arbete, tillsammans med kunderna, mänskliga rättigheter, miljö, och varumärkesbyggande.⁶⁷ Ett globalt socialt ansvarstagande kan vidare ge företaget fördelar som stärkt image och hjälp att fördjupa sin roll på vissa marknader. Det kan också förbättra relationer, såväl personliga som relationer med regeringar och myndigheter⁶⁸.

6.3 Att arbeta med CSR

I boken *Det ansvarsfulla företaget* ger författarna ett förslag på hur företag kan bygga upp CSR-arbetet, eftersom ett behov av förslag på hur uppbyggnadsarbetet går till efterfrågas. Författarna föreslår tre fundament; värderingsgrunden, intressentbildningen, existensberättigandet. Dessa tre bildar grunden för värdeskapandet i företaget och bildar ramverket för affärsidén, visionen och strategin. Utifrån dessa definierar det ansvarstagande företaget sin roll i samhället och sitt ansvar i förhållande till intressenterna.

Mest betydande för företagets påverkan på samhället är vad företaget gör och hur de gör det, vilket i princip är allt som är relaterat till företagets verksamhet – som vilka produkter och tjänster som levereras, hur kommunikationen sköts och interaktionen med myndigheter och institutioner. Därför är alla tre delarna relevanta.⁶⁹

⁶⁴ Zadek, S, Hojensgard, N & Raynard, P. 2001

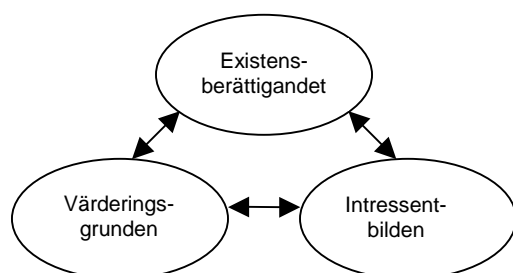
⁶⁵ Andriof, J & McIntosh, M. 2001

⁶⁶ http://www.frii.a.se/pdf/FRII_koopi.pdf 2006-01-04, bild 55

⁶⁷ http://www.frii.a.se/pdf/FRII_10_maj_2005.pdf 2006-01-04 bild 38

⁶⁸ Carroll, A B. & Buchholtz, A K. 2000

⁶⁹ Löhman, O & Steinholtz, D. 2003



Källa bild: Löhman, O & Steinholtz, D. 2003 s. 118

Figur 5 Existensberättigandet, värderingsgrunden och intressentbilden

Med funktionell värderingsgrund menar Löhman & Steinholtz inte bara den värdegrund som definieras av värderingar hos samtliga individer på ett företag eller detta tillsammans med intressenters värderingar, utan också en koppling till företagets finansiella och operativa uppdrag. För företag som säger sig inte ännu ha en värderingsgrund, handlar det egentligen om att tydliggöra värderingsgrunden, som alltid existerar mer eller mindre explicit.

Om *intressentbilden* kan sägas som komplement till tidigare stycke om intressentteorin ur CSR-perspektiv (6.2.3) att det är omöjligt för företaget att ta ett samhällsansvar om inte intressenterna inkluderas, eftersom ett beroendeförhållande alltid mer eller mindre existerar mellan företaget och dessa. Löhman & Steinholtz menar vidare att genom att låta företagets ansvar innefatta att bekämpa fattigdom i världen, gör företaget även de fattiga till en intressent.

Skälen till att låta företagets ansvar innefatta fattigdom i världen kan vara renodlat altruistiska, ekonomiska eller en kombination av dessa två, men att det blir vanligare att företag tar beslutet som en konsekvens av ett tryck från omvärlden. Ett intresse i företagets ansvarstagande bland finansmarknadens aktörer eller möjlighet till framtida konkurrensfördelar kan vara påtryckningar nog för ett ökat ansvarstagande hos företaget. Löhman & Steinholtz menar att företaget i köpbeslutsprocessen kring CSR ska identifiera, prioritera bland och kommunicera med intressenterna, för att efterhand kontinuerligt revidera denna intressentanalys.⁷⁰

Existensberättigandet handlar om vad företaget ska tillföra sin omvärld, dvs det yttersta syftet med företaget. Om existensberättigandet definieras riktigt kan det utnyttjas som en stark konkurrensfördel. Företagets uppgift är att definiera vad det *måste* ta ansvar för, därefter vad företaget *vill* och *kan* ta ansvar för.⁷¹ Detta resonemang har en stark koppling till den definition av CSR som EU gör i sin grönbok, där CSR definieras som det frivilliga ansvar som tas utöver lagar och andra regleringar, CSR är alltså inte att endast följa lagen⁷².

⁷⁰ Löhman, O & Steinholtz, D. 2003

⁷¹ Löhman, O & Steinholtz, D. 2003

⁷² http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_sv.pdf 2006-01-09

7. Analys

Analyskapitlet besvarar utredningens frågeställning genom att diskutera olika aspekter av CSR relaterade till Hungerprojektet samt företagets agerande och förhållningssätt till CSR. Vidare analyseras företagets köp av CSR och möjligheter att använda traditionella modeller i affärssituationer där en frivilligorganisation är en av parterna och ett företag den andra. Slutligen presenteras och diskuteras hypoteser kring bakomliggande motiv till CSR. Referenser till empiriskt material är i analysen begränsade med hänsyn tagen till relevans.

7.1 Aspekter av CSR relaterade till Hungerprojektet

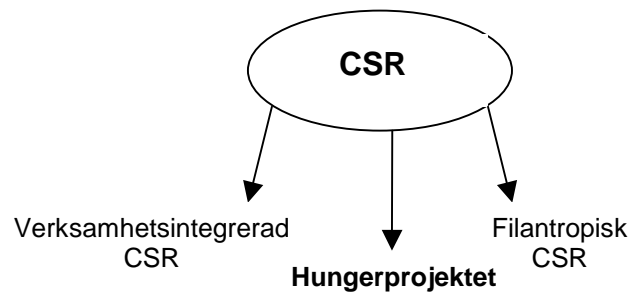
Uppsatsens utredning rör, enligt Carroll & Buchholtzs indelning av CSR, i huvudsak etiskt ansvar och filantropiskt ansvar. Det etiska ansvaret kan jämföras med den definition av CSR som finns i EUs grönbok som säger att företagen på *frivillig* grund integrerar sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med intressenterna. Frivilligheten kan sägas motsvara det etiska ansvars innebörd av aktiviteter och rutiner som är önskvärda, men inte reglerade genom lag. En logisk följd att detta är att det etiska ansvaret ofta är omdebatterat, eftersom det är upp till företaget att avgöra om det etiska ansvaret ska tas eller ej, men framförallt på vilket sätt det ska tas. Resonemanget gör det etiska ansvaret till en bedömningsfråga som är beroende av företagets CSR-policy, i vilket utvecklingsstadium denna befinner sig, vilka nyckelpersoner som arbetar med CSR i företaget och vilka personliga värderingar och övertygelser de har. Detta kan illustreras av företag 4 som under intervjun tar upp flera aspekter på detta. En anledning till trenden mot icke-kommersiella syften med CSR menar intervjupersonen är vilken människa som driver frågorna internt. Samtidigt uttrycker intervjupersonen en misstänksamhet mot mindre eller okända frivilligorganisationer samt inför frivilligbranschen i stort. Detta är ett exempel på hur en nyckelperson inom företaget kan ta beslut som är färgade av dennes personliga värdering som i detta fall ligger i att stora och välkända frivilligorganisationer väcker mindre misstänksamhet hos individen. Samma individ påverkar i högsta grad beslutsfattandet och därmed köpbeslutsprocessen för företagets ansvarstagande.

Riktlinjer för etiskt ansvar ställs upp av företaget, för att följas av företaget. Ett genomgående intryck utifrån intervjuerna är att det är först vad gäller det etiska ansvaret i den hierarkiska uppdelningen som företaget hänvisar till de värderingar som finns internt i företaget, därav finns en koppling till värderingsstyrt ledarskap. Men det etiska ansvaret är också förknippat med branschrelaterat ansvar, exempelvis folkhälsofrågor och arbete mot HIV/Aids i hälsovårdssegmentet samt frågor kring miljöfarliga utsläpp i industrier. Etiskt ansvar skulle kunna, trots sin frivilliga karaktär, sägas vara delvis tvingande. Detta då det är starkt förknippat med allmänhetens uppfattning om företaget. Ett rykte som säger att ett företag inte tagit sitt etiska ansvar kan vara förödande på samma sätt som Weiser menar att konsekvenserna av negativ uppmärksamhet kring varumärket är större än effekten av positiv uppmärksamhet. Detta gör det etiska ansvaret indirekt tvingande för företaget.

Relationen till företagets intressenter är fundamental för det etiska ansvaret. Intressenterna får en stor plats även i EUs definition av CSR, där företagen genom CSR sägas integrera sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet och *i sin samverkan med intressenterna*.

Utifrån detta kan sägas att det etiska ansvaret kan vara en miniminivå för den del av CSR som behandlas i denna utredning, som då också och kanske i högre grad innefattas i filantropiskt ansvar. Det filantropiska ansvaret leds av företagets vilja att engagera sig i sociala aktiviteter

som inte är förväntade ur etisk synvinkel. Internationella hjälpinsatser är främst ett uttryck för filantropiskt ansvar.



Figur 6 Hungerprojektet i förhållande till CSR

För att karaktärisera Hungerprojektet i förhållande till CSR används bilden ovan. Hungerprojektets verksamhet innebär internationella hjälpinsatser som präglas av långsiktighet och hållbarhet. Ett företag som integrerar CSR via Hungerprojektet tar ett filantropiskt ansvar, i bemärkelsen att det är i högsta grad frivilligt då det inte kan sägas vara generellt förväntat att företag ska motverka världens fattigdom. Men Hungerprojektets strategi som är starkt värderingsstyrd ligger nära värderingsstyrt ledarskap. Bland annat på detta sätt kan Hungerprojektet kopplas till företagets verksamhet. Att företaget åtar sig ett engagemang i Hungerprojektet kan därför innebära att företagets ansvarstagande blir i alla fall delvis verksamhetsintegrerat.

7.2 Företagens agerande och förhållningssätt till CSR

Intressentbilden får ett självklart utrymme i de intervjuer som genomförts (7.3.8). Men även värderingsgrunden är central för intervjupersonerna från exemplarföretagen. Alla fyra tar upp företagets värderingar som en riktlinje för CSR-arbetet och som svar på "Om ert företag skulle stödja en hjälporganisation/internationella hjälpinsatser, i vilken situation skulle ert företag vilja förknippas med hjälporganisationen/insatsen?" prioriterar tre av fyra företag alternativet "Hjälporganisationens/hjälpinsatsens värderingar överensstämmer med företagets värderingar". Att den gemensamma värderingsgrunden blir funktionell kräver att värderingarna genomsyrar relationer till intressenter, men också en koppling till företagets finansiella och operativa uppdrag. Exempelföretagen har alla en redovisning eller rapportering av CSR eller hållbarhet, separat eller inkluderat i företagets årsredovisning, som visar på en ambition om koppling mellan ansvarstagande och företagets finansiella och operativa uppdrag.

Existensberättigandet visar en hierarki liknande Carroll och Buchholtzs indelning av CSR, då det definierar vad företaget måste ta ansvar för, därefter vad företaget vill och kan ta ansvar för. Detta tas exempelvis upp av företag 2, då intervjupersonen menar att företaget måste agera ansvarsfullt för att det är affärsdrivande, men att företaget också vill agera ansvarsfullt. Ett annat uttryck för existensberättigande är företag 4 som arbetar gentemot intressenter med en "tillåtelse att fortsätta" som är förknippad med CSR. Existensberättigandet kan bland annat på detta sätt utnyttjas som en fördel gentemot konkurrenter.

Företagets påverkan på samhället uttrycks av företag 2 då intervjupersonen säger att CSR är starkt förknippat med företaget genom att det företaget *gör* påverkar det företaget *är*. Detta

kan relateras till hela intressentbilden, till existensberättigandet och till värderingsgrunden. Utifrån detta kan företaget sägas köpa en identitet av ansvarstagande.

7.3 Vad köper företaget och kan traditionella modeller användas? En diskussion.

Inför intervjuerna med exempelföretagen relaterades intervjufrågorna och deras kommande svar till den teoretiska referensramen (se bilaga 2). Samma upplägg präglar även detta avsnitt av analysen.

7.3.1 Attention

Hur får företaget kunskap om olika alternativ? frågas initialt under intervjun. Frågan är kopplad till AIDAs Attention, den fas då uppmärksamhet riktas mot produkten som köpbeslutsprocessen gäller. Alla exempelföretagen svarar att det kommer initiativ från olika områden inom företagets organisation, vilket betyder att de anställda är aktiva i att ställa krav på företaget de jobbar på. Detta kan kopplas till att den anställda letar efter meningsfullhet i sitt jobb och genom att företaget tillgodoser detta klarar de att behålla det intellektuella kapitalet inom företaget. Det kan också kopplas till att den anställda även kan vara kund och/eller ägare och att företaget i och med detta har mycket att förlora på att inte bemöta en önskan om CSR som växer internt.

Hungerprojektet beskriver Attention som ”fakta för reflektion”, vilket visar att den uppmärksamhet organisationen söker hos företaget ska skapa genom ett förmedlande av fakta, via hemsida, PR och presentationer. Detta ska få företaget att ta det första steget mot köpbeslutet. Att företagen svarar på initiativ från personer inom företagets organisation och har en medvetenhet gentemot enskilda individers olika roller som anställd, kund och i vissa fall ägare fångas upp av Hungerprojektet, då organisationen försöker väcka uppmärksamhet hos individer via exempelvis PR och presentationer.

7.3.2 Interest

Att prioritera långsiktighet eller kortsiktighet skulle kunna relateras till AIDAs Interest, som innebär att en relation nyligen etablerats mellan säljare och köpare och att säljarens mål är att engagera köparen ännu mer. Företag 1, 2 och 4 menar att de lägger tyngdpunkt på långsiktighet, men även arbetar med det kortsiktiga perspektivet. Företag 3 vill inte betona vare sig det ena eller det andra, utan arbetar med både kortsiktighet och långsiktighet i CSR. Långsiktighet har här exemplifierats med hållbar utveckling och kortsiktighet med katastrofinsatser. Tsunamikatastrofen i slutet av 2004 ligger nära att associera till, och alla intervjuade företag utom ett anger just den katastrofen som exempel.

Interest och den nyligen etablerade relationen vill Hungerprojektet skapa och underhålla med ”information om aktiviteter och resultat”. Syftet med detta är att ytterligare engagera köparen och det görs bland annat med elektroniska nyhetsbrev om verksamheten.

7.3.3 Desire

Varför CSR? Nyckelord i svaren är som följer:

Företag 1: samhället och verksamheten, långsiktighet, historia av ansvarstagande, en möjlighet att bidra

- Företag 2: affärsdrivande, medarbetare och rekrytering, investerare
Företag 3: tillväxt, samhället, medarbetare, ägare
Företag 4: framtiden, externa intressenter, medarbetare och rekrytering, marknaden

Frågan kan knytas an till Desire i AIDA, som är den fas i köpbeslutsprocessen då en vilja att engagera sig i köpet växer fram hos köparen. I denna fas är uppenbart relationen till intressenterna viktig för företagen, som i huvudsak nämner dessa.

Andra aspekter som nämns av företag 1 är långsiktighet, en historia av ansvarstagande och att CSR är en möjlighet (i bemärkelsen att företagen har en möjlighet att bidra, punkt 4.1). Av de intervjuade företagen är det företag 1 som ger det svar som befinner sig längst ifrån intressentteorin.

Av företag 2 nämns att ansvar tas för att det är affärsdrivande och det är det företaget ensamt om att nämna i sammanhanget. Andra företag menar att det är viktigt med resultat eller att resultatet går först, men att ansvar också tas. Inget av de andra intervjuade företagen tar dock resonemanget så långt som att det är affärsdrivande vid det här tillfället i intervjun.

Företag 3 och företag 4 nämner intressenter med ett var sitt undantag, tillväxt respektive framtiden. Av de fyra företagen nämns en relation till historia och framtid i sammanhanget av tre stycken (företag 1, 3 och 4).

En annan aspekt som kan kopplas till AIDAs Desire är värderingar. Alla intervjuade företag uttrycker att de har värderingar som genomsyrar företagets organisation och som även återfinns i CSR. Kanske är detta en konsekvens av att CSR i kombination med ett värderingsstyrt ledarskap kan reflektera och konkretisera företagets värderingar och samtidigt leda till förstärkta värderingar och en förankring av ledarskap.

Företag 3 menar att de grundvärderingar företaget har, inte är och inte ska vara politiska, men att de ändå tar ställning och vikten av detta betonas. Mer explicit än så kan man inte bevisa den förskjutning i makt och förtroende som skett från politiken till företagen och som bland annat bevisas av det faktum som tas upp i uppsatsens bakgrund, det vill säga att ungefär 50 av världens starkaste ekonomier inte är länder utan företag. Det är inte bara en begränsning företagen fått, genom att krav ställs på deras ansvarstagande, det är även en möjlighet att förtjäna och förvalta människornas förtroende. För att inte tala om möjligheten att bygga en stark relation med den viktigaste intressenten företaget har.

Det är i denna fas, Desire, som Hungerprojektet koncentrerar sig på konversation, vilket är det bästa sättet för organisationen att förmedla vad den går ut på. I och med konversationen finns tillfälle att ge en fullständig bild av vad Hungerprojektet står för och vilka värderingar som betonas. Genom en stark värderingsgrund och tydlig strategi för att uppnå sina mål har Hungerprojektet en värderingsprofil som är tydlig, om än tidskrävande att förklara. Möjligheter att koppla samman frivilligorganisationen med företaget via värderingar och att finna en gemensam värderingsgrund som kan reflekteras i ett värderingsstyrt ledarskap finns i och med en konversation, ett informationsmöte eller ett personligt möte.

7.3.4 Action

Beslutsfattandet kan kopplas till Action i AIDA, som handlar om det slutgiltiga steget i processen, det vill säga köpet. Om beslutsfattandet kan sägas att alla företag som intervjuats

har riktlinjer eller en struktur för CSR som är centralt reglerad, men att stor lokal handlingsfrihet finns inom dessa riktlinjer. Detta gäller även företag 4, som dock sedan inte så lång tid tillbaka är centraliserat reglerat vad gäller CSR. Företag 4 verkar ha en starkare betoning på att beslut tas lokalt än de tre andra företagen.

Företag 2 säger explicit att beslutsfattande hänger ihop med affärsidén, vilket är skolboksexemplet för att nå intressentgruppen kunderna. Även de andra företagen nämner detta i sammanhanget beslutsfattande, dock mer indirekt genom att relatera beslutsfattande till verksamheten och verksamhetsidén.

För Hungerprojektet handlar det sista steget i köpbeslutsprocessen om att fråga om en investering och därmed aktualisera det slutgiltiga beslutet och handlingen från företagets sida.

Inget av de intervjuade företagen menar att man kan relatera kostnaden av CSR till något annat nyckeltal eller ekonomiskt värde. CSR är en integrerad del av verksamheten som inte kan isoleras och beräknas, menar alla fyra intervjuade företag.

En spännande detalj är att två av företagen (1 och 3) i en förlängd diskussion kring beslutsfattande att samarbeta med aktuell frivilligorganisation, kommenterar att företaget tar ett aktivt steg mot att inte visa upp detta inför kunderna. Företag 1 menar att det är viktigare med det interna perspektivet, det vill säga att medarbetarna känner sig stolta. Företag 3 menar att företaget inte ser något egenvärde i att visa upp det och att effekten att kunderna skulle köpa produkten på grund av det inte är en önskvärd koppling.

Eventuellt kan detta kopplas ihop med trenden mot icke-kommersiella syften med CSR som i viss mån uttrycks av alla intervjuade företag. Vid fråga beskrivs en nuvarande trend för företags ansvarstagande som följer;

En intressant frivilligorganisation är en som speglar företagets värderingar menar företag 1. Företagets ansvarstagande rör sig bort ifrån kultur enligt företag 2. Vi ser färre kommersiella projekt, utvecklingen går mot icke-kommersiella syften säger företag 3. En trend flyttar oss ifrån sponsring mot community-frågor, menar företag 4.

Alla fyra företag har tagit CSR-arbetet på stort allvar, skapat verksamhetsrelaterade grundvärderingar och utvecklat policies. Att trenden beskrivs så liknande av alla fyra företag kan eventuellt kopplas till att de vet vad CSR handlar om; att skapa en utgångspunkt i företagets värderingar så att även CSR fungerar värdegenererande, som till och med kanske kan bli en konkurrensfördel.

Vad man inte kan veta är vilken väg företaget tagit in i processen. Antingen utför de handlingar som ska skapa värden i företaget och som ska spridas inom företagets organisation genom en ansvarstagande handling som sätter exempel. Eller har ställningstagandet gjorts, värderingar har skapats och företaget vill konkretisera dem med en ansvarstagande handling.

7.3.5 Globalisering och den nya ekonomin

Trenden mot icke-kommersiella syften med CSR går även i linje med den globalisering och anpassning till den nya ekonomin som råder i samhället just nu. I och med de radikala förändringar som den nya ekonomin representerar, ställs människan inför utmaningar som bland annat en mer osäker omvärld, mindre förtroende för politikernas makt och mer för företagens, en skiftande närhet och allt detta i en rasande takt. Samtidigt är människan mer

välutbildad, mer välinformerad, mer intresserad och starkt värderingsdriven. Hon ställer högre krav på företagen i sin roll som konsument, anställd och allt oftare även ägare. Som konsument har människan makten i och med de stora förändringar som den nya ekonomin bidragit med. Sin makt demonstrerar hon med förändrad konsumtion, vilket är ett kraftfullt vapen mot företagen. Som anställd ställer människan krav på att företaget inte bara ska ge pengar in på kontot och en säker arbetsmiljö, hon söker även en identifiering vad gäller värderingar och meningsfullhet i arbetet. Om företagen inte svarar på dessa krav riskerar de att inte få människans, det vill säga konsumentens, den anställdes och ägarnas fortsatta förtroende.

Även globaliseringen i sig bidrar till den föreliggande trenden. Genom att företaget ser mer av världen, vidgas företagets upplevda närsamhälle. Människor på andra sidan jordklotet är inte längre lika långt borta och kan inte avfärdas med att företagen inte träffar på dem. I takt med att företagen etablerar sig på nya marknader blir människor på andra sidan jorden deras grannar.

7.3.6 Kundnytta

På frågan Vad är det företaget köper? svarar företagen sammanfattat:

- Företag 1 väcka ett intresse hos medarbetarna så att de tar ett större personligt ansvar
- Företag 2 goodwill och anseende
- Företag 3 högre avkastning, ökat engagemang hos medarbetarna, även externa intressenter
- Företag 4 tillåtelse att fortsätta dvs externa och interna intressenter, gott rykte

På frågan Finns det någon strategisk innebörd av CSR? Vad skulle du säga att den är? svarar företagen som följer;

- Företag 1 långsiktighet. ett hållbart samhälle, mångfald, inte överutnyttja resurser
- Företag 2 att företaget agerar ledande
- Företag 3 ansvarsfulla medarbetare, ha betydelse för samhällets värderingar
- Företag 4 positionering

Svaret på dessa två frågor kan spegla kundnyttan av CSR. Kundnyttan är det CSR eller frivilligorganisationen erbjuder företaget och som leder till ett köpbeslut om rätt effektivitet ligger bakom den kundnytta som erbjuds och om optimal effektivitet upplevs.

Slående är hur spretiga svaren är, än mer på den senare frågan än på den förra. Företag 2 och företag 4 köper goodwill och anseende respektive gott rykte. Goodwill får sägas tala till intressenter, vilket gör att alla intervjuade företag tar hänsyn till intressenter och företag 1, 3 och 4 svarar medarbetarna specifikt. Företag 3 menar att man köper högre avkastning och för på detta uttalade sätt in ekonomiska incitament i diskussionen. Explicit är det endast företag 3 som talar om ekonomiska incitament, men företag 2 berör det med att svara att anledningen till socialt ansvarstagande inom företaget är att det är affärsdrivande (se ovan). På ett sätt är det logiskt att det är först på den här frågan som ett företag uttalat svarar ekonomiska incitament, eftersom det är först här diskussionen rör sig mot kundnytta för företagen. Den ultimata kundnyttan för ett företag ur helhetsperspektiv måste vara just ekonomiska incitament.

Den strategiska innebörden av CSR skulle vara långsiktighet, att agera ledande, att få ansvarsfulla medarbetare och att positionera sig. Det enda mönster som går att se är

positionering, som företag 2 och 4 hänvisar till, som liksom ekonomiska incitament är en fundamental del av företagande.

En kommentar till de två frågorna Vad är det företaget köper? och Finns det någon strategisk innebörd av CSR? Vad skulle du säga att den är? är att jag som intervjuare upplevde att alla intervjupersonerna hade ett utmärkande distinkt svar på de här två frågorna.

7.3.7 Identitet, image och profil

Bernsteins teori om identitet, image och profil beskriver faktorer som finns i ett företag men som CSR har stor potential att förändra och påverka. Denna potential skulle om den uppfattas som attraktiv av företaget kunna leda till ett köpbeslut, en satsning på CSR.

Så kan vara fallet om företaget önskar förändra en av de tre faktorerna identitet, image eller profil eller om det saknas dynamik emellan de tre. Genom att tillföra CSR till profil, som beskriver hur företaget vill uppfattas, en gynnsam dynamik uppstå utifrån en strävan i företaget mot denna nya profil. Detta kan tänkas än mer slående om förändringstakten i identiteten, till exempel i organisationskulturen på företaget eller hos medarbetarna, är långsam, vilket ofta är fallet vid förändring av organisationskulturer och invanda tankesätt hos personalen.

Genom att föra CSR till identiteten jobbar företaget med CSR främst internt och det skapas en diskrepans mot image och profil, det vill säga företaget hur vill vara och hur företaget uppfattas. Detta kan ge en strävan att kommunicera ut sin interna förändring och visa upp den stärkta identiteten för omvärlden.

Scenariot att image skulle stärkas med CSR förefaller vara det mest negativa utfallet, då företaget eventuellt inte skulle leva upp till sin image. Detta kan kopplas till det resonemang kring starka varumärken som Weiser för, då de negativa konsekvenserna av att inte leva upp till förväntningar är så stora att de överstiger fördelarna om man skulle leva upp till förväntningarna.

Två av de intervjuade företagen tar upp ett gott rykte i sammanhanget Vad är det företaget köper? Ryktet skulle kunna motsvaras av image och en strävan mot ett gott rykte skulle visa att företagen har inkluderat CSR i sin profil, vilket visar en viss diskrepans gentemot identiteten. Hur imagen förhåller sig till detta, kan vi bara spekulera i.

7.3.8 Intressentteori

Intressentteorin är genomgående den teori företagen berör och har redan diskuterats på ett flertal ställen i analysen. Men tilläggas kan att i relation till intressentgruppen anställda nämnde två företag (1 och 2) att de anställda VILL att företaget ska ta ett socialt ansvar. Företag 1 nämnde som exempel att anställda dagen efter tsunamikatastrofen ställde frågan ”Vad gör vi nu?” till företaget. I företag 2 menar man att ”människor vill hålla på med CSR”, att det ger en stolthet att berätta hemma vid middagsbordet att företaget och indirekt den anställde inte får en julklapp från företaget, utan att pengarna går till socialt ansvarstagande istället. Detta kan starkt relateras till de krav de anställda har på företaget som den nya maktinnehavaren i samhället och ett föremål för förtroende. Men det an även kopplas till den trend mot icke-kommersialism som alla intervjuade företag vittnar om.

Företag 2 och 3 exemplifierar de partnerskap som skapas genom samarbeten mellan regeringar eller myndigheter, företag och frivilligorganisationer genom att nämna WHO och Global Compact.

Kunden visar sin åsikt genom förändrad konsumtion och genom att följa sina kunders vilja till och krav på ansvarstagande köper företaget sin viktigaste intressents röst. Maktförskjutningen till företagen och konsumenterna i och med den nya ekonomin, men genom att vara förtroendegivande kan företagen vinna tillbaka ännu lite mer från konsumenterna.

7.4 Bakomliggande motiv till CSR

Frågan *Om ert företag skulle stödja en hjälporganisation/internationella hjälpinsatser, i vilken situation skulle ert företag vilja förknippas med hjälporganisationen/insatsen?* är inte relaterad till någon traditionell modell eller teori, utan avser visa en tendens och var betoningen ligger hos företaget vad gäller bakomliggande motiv till CSR. Alternativen till frågan kan grupperas enligt följande fem hypoteser;

Hypotes 1: CSR tydliggör värderingar internt.

Hypotes 2: CSR tydliggör värderingar externt.

Hypotes 3: CSR för att andra har det.

Hypotes 4: CSR för att gynna egna affärer vid internationella kontakter/affärssituationer.

Hypotes 5: CSR-valet är icke-kommersiellt, dvs. det sant goda syftet.

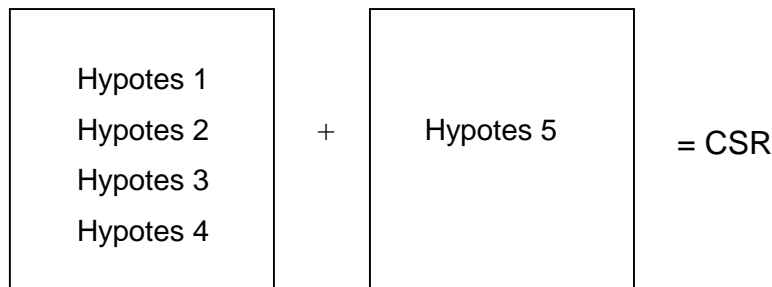
De första två hypoteserna är starkt relaterade till intressentteorin, den första till de anställda med nyckelord som motivation och organisationskultur. Den andra till intressentgrupper som kunder, allmänheten och leverantörer och kan kopplas till profilering och marknadsföring. Den tredje hypotesen betonar förhållandet till konkurrenter och positionering samt benchmarking. Den fjärde hypotesen kan kopplas till globaliseringen, inträden på nya marknader och skulle kunna vara politiskt och institutionellt betingad i avseendet att den betonar internationella kontakter. Sista hypotesen är den som beskriver det goda syftet med CSR.

	Hypotes 1	Hypotes 2	Hypotes 3	Hypotes 4	Hypotes 5
Företag 1	X				XX
Företag 2		X			XX
Företag 3			X	X	X
Företag 4	XX	X			
Summa	3	2	1	1	5

Tabell 1 Sammanställning av bakomliggande motiv till CSR enligt hypoteser

Företag 1 la betoningen på hypotes 5 genom att välja två alternativ som kunde relateras till det icke-kommersiella och valde även ett tydliggörande av värderingar internt. Även företag 2 la en betoning på det icke-kommersiella, men valde även ett tydliggörande av värderingar externt. Företag 3 valde alternativ som kan relateras till tre olika hypoteser, för att andra har det, gynna egna affärer och det icke-kommersiella. Både företag 2 och 3 kommenterar att de

har aktiviteter som faller under den första hypotesen, men att de inte vill se det som ett av de tre högst prioriterade alternativen. Detta kan ge en anvisning om att aktiviteter genomförs vad gäller CSR på många områden inom företaget. Företag 4 säger sig betona det interna perspektivet mycket och har också valt en betoning som stödjer den första hypotesen. Företaget prioriterar intressentrelaterade alternativ, internt och externt.



Figur 7 Hypotesernas inbördes relation

Utifrån detta resonemang kring hur företagen prioriterade olika alternativ kan man se en tyngdpunkt på den femte hypotesen, men även den första och den andra hypotesen betonas.

En kombination av olika hypoteser kan vara en tänkbar bild av företagens CSR. En bild av hur företagen då prioriterar visas i modellen ovan. Olika grad av de fyra första hypoteserna kan ställas mot varandra, medan det goda syftet ligger utanför dessa och inte konkurrerar om samma utrymme. En sammansättning av de tidigare fyra hypoteserna tjänar då som komplement till den femte hypotesen. Det vänstra blocket visar då detaljerat den företagsspecifika relationen till CSR som alltid kompletteras av det högra blocket. Det innebär att den ena hypotesen inte utesluter den andra, men att den femte hypotesen alltid finns med som en del i företagens CSR. Inget av detta verifieras dock av den här utredningen.

Genom denna approach på CSR kan företaget nyttja fördelar av CSR gentemot till exempel intressenter, för att till exempel tydliggöra värderingar via värderingsstyrt ledarskap internt, samtidigt som det goda syftet med CSR som företagen uppenbarligen efterfrågar inte kompromissas bort. Företaget får möjlighet att ta ett större ansvar, samtidigt som andra positiva konsekvenser av CSR kan nyttjas, potentiellt som konkurrensfördelar för företaget. Nyckeln till detta skulle vara det medvetna valet vid sammansättningen av de första fyra hypoteserna. Genom att till exempel välja utifrån företagens värderingar, kan CSR integreras i företagens specifika verksamhet och värderingsgrund, vilket skulle kunna bidra till att nyttan av CSR ökar ur flera aspekter. Det ena, till exempel ett tydliggörande av värderingar internt, behöver då inte utesluta det andra, här det goda syftet.

8. Slutsats

I följande slutsats sammanfattas analysen och ett fåtal slutsatser betonas.

I den hierarkiska indelningen som Carroll och Buchholtz presenterar är det etiska ansvaret en miniminivå för den del av CSR som denna utredning fokuserar på. Även filantropiskt ansvar inkluderas i utredningen. Hungerprojektet kan relateras dels till verksamhetsintegrerad CSR, med exemplet den värderingsstyrda strategin som ligger nära värderingsstyrt ledarskap, dels till filantropisk CSR, då organisationens verksamhet fokuserar på hållbar utveckling och långsiktighet. Resonemang kring Hungerprojektets karaktär leder till att Hungerprojektet som CSR-engagemang inte är ett traditionellt rent filantropiskt ansvarstagande, samtidigt som Hungerprojektet inte endast innebär verksamhetsrelaterad CSR för företaget.

Förändringen mot ett ökande socialt ansvarstagande hos företag stämmer väl överens med den samhällsliga trenden mot globalisering och den nya ekonomin.

Det finns en trend mot icke-kommersiella syften i CSR som bland annat stöds av en strävan mot värdegenererande aktiviteter som exempelvis värderingsstyrt ledarskap, av globaliseringen och den nya ekonomin samt av de anställdas sökande efter meningsfullhet i arbetet. Eventuellt kan man även se en svagare trend i att företaget aktivt inte visar upp sitt ansvarstagande för de externa intressenterna, då den typ av fördelar som följer av detta inte anses önskvärda av företaget. Denna trend skulle gå i linje med den starkare, mot icke-kommersiella syften.

Kundnyttan av företagets köp är främst intressentrelaterad, internt och externt, men även fördelar som ett gott rykte och högre avkastning förväntas komma av köpet av CSR.

Traditionella modeller som AIDA, Bernstein och verksamhetsidé går att använda för att försöka förstå dagens agerande och förhållningssätt till CSR. AIDAS faser och Bernsteins faktorer image, profil och identitet går att finna i den empiri som exempelföretagen erbjuder och Hungerprojektet använder AIDA och har formulerat aktiviteter för de olika stegen i köpbelutsprocessen. Intressentteori är dock den modell som verkar fungera bäst av de traditionella modellerna, då intressenter är centrala i diskussionen kring CSR. Kundnyttan med CSR visas som ekonomiska och som icke-monetära incitament, exempelvis positionering. De traditionella modellerna kan dock behöva kompletteras för att ge en tillräcklig analys för fullständig förståelse.

”Det företaget gör, påverkar det företaget är” är ett intervjuцитat som visar på en medvetenhet om intressentbilden, existensberättigandet och värderingsgrunden. Företaget kan utifrån detta citat sägas köpa en identitet av ansvarstagande.

Av de hypoteser som ställts upp för att illustrera företagets bakomliggande motiv till CSR läggs tyngdpunkten på den femte hypotesen, det goda syftet. Men även den första, ett tydliggörande av värderingar internt, och den andra hypotesen, ett tydliggörande av värderingar externt, betonas vilket visar fokus på intressenterna. Man kan tänka sig en modell av CSR där en företagsspecifik kombination av de fyra första hypoteserna kompletteras av den femte hypotesen, det goda syftet. Företaget kan via en kombination av hypoteserna utnyttja CSR för att till exempel sprida värderingar via värderingsstyrt ledarskap internt och samtidigt få möjligheten ta ansvar.

Förslag till fortsatta studier

En fråga jag ställt mig under utredningens gång är i vilken grad företagets CSR är en funktion av den person som har det jobbet på företaget. Detta speglas i ett svar från en intervjuperson i den här uppsatsens utredning. På frågan varför trenden mot icke-kommersiella syften svarade intervjupersonen att det kunde bero på ett flertal saker, bland annat vem som driver frågorna internt. Ett annat förslag till fortsatta studier är att empiriskt pröva de uppställda hypoteserna.

Andra förslag till fortsatta studier skulle kunna vara:

- Utvärdera befintlig eller möjlig certifiering av CSR
- CSR som en möjlighet vid globalisering?
- Bekräftas företagets strategi med CSR?
- Ger CSR någon effekt i interaktiva relationer mellan företag och intressenter?

9. Källförteckning

Publicerade källor

Andriof, Jörg & McIntosh, Malcolm. *Perspectives on Corporate Citizenship*. Greenleaf Publishing Limited, Sheffield, UK, 2001.

Andriof, Jörg, Waddock, Sandra, Husted, Bryan & Sutherland Rahman, Sandra. *Unfolding Stakeholder Thinking*. Greenleaf Publishing Limited, Sheffield, UK. 2002.

Bryman, Alan & Bell, Emma. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber, Malmö (2005).

Carroll, Archie B. & Buchholtz, Ann K. *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management, 4e*. South-Western College Publishing, Cincinnati, USA (2000).

Grant, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis, 4e*. Blackwell Publishing, Padstow UK, (2005).

Hamberg, Mattias. *Strategic Financial Decisions*. Liber, Malmö (2001).

The Hunger Project Annual Report 2004

Hungerprojektet Sveriges årsredovisning 2004.

Löhman, Ola & Steinholtz, Daniel. *Det ansvarsfulla företaget - Corporate Social Responsibility i praktiken*. Ekerlids förlag, Falun (2003).

Svenska Akademiens ordlista. Norge (2002).

Zadek, Simon, Hojensgard, Niels & Raynard, Peter. *Perspectives on the New Economy of Corporate Citizenship*. The Copenhagen Centre, Köpenhamn (2001).

Muntliga källor

Intervju företag 1 2005-12-06

Intervju företag 2 2005-12-07

Intervju företag 3 2005-12-08

Intervju företag 4 2005-12-13

Intervju Åsa Skogström 2006-01-03

Elektroniska källor

hemsida företag 1 2005-12-06

hemsida företag 2 2005-12-07

hemsida företag 3 2005-12-08

hemsida företag 4 2005-12-13

www.millenniemaalen.se 2006-01-04

http://www.frii.a.se/pdf/FRII_10_maj_2005.pdf, 2006-01-04

http://www.frii.a.se/pdf/FRII_koopi.pdf 2006-01-04

http://www.frii.a.se/ppt/FRII_reflektioner_kring_hur_man_saljer_en_ide_1.ppt 2006-01-04
Sparreljung, Kristina.

www.hungerprojektet.se januari 2006

<http://www.google.se/search?hl=sv&q=Corporate+Social+Responsibility&meta>

<http://www.google.se/search?hl=sv&q=corporate+citizenship&btnG=S%C3%B6k&meta>
2006-01-09

http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_sv.pdf 2006-01-09
EU:s grönbok, Bryssel 2001-07-18, s 6.

www.godel.se 2006-01-09

http://www.undp.se/article_local.asp?Article_id=453&Category_Id=CONF_OLD 2006-01-10

www.banco.se 2006-01-12

<http://www.unglobalcompact.com/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html> 2006-01-12

Lektionsanteckningar

Wijk, Gösta. 2005-11-09 samt 2005-11-11

Bilaga 1 - Intervjuunderlag

Intervju om Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (CSR) är ett vitt begrepp som bland annat innefattar ansvar för miljöfrågor, etiska produktionsförhållanden och en mer rättvis resursfördelning i världen.

Den del av CSR som jag specifikt inriktar mig på är den som inte är relaterad till företagens kärnverksamhet, som miljöansvar och produktionsförhållanden ofta är, utan den som har en starkare koppling till företagets värderingar än till mer verksamhetsrelaterade frågor. Men ofta är dessa inte skilda åt i praktiken. Av intresse för mig är därför hur ert företag tolkar det vidare begreppet CSR och agerar i förhållande till detta.

Hur länge har ert företag arbetat med CSR?

Hur får ert företag kunskap om olika alternativ och sakfrågor inom CSR?

Vad gör ert företag intresserade av att stödja en viss sakfråga?

Hur viktigt är det med lokal anknytning, nationell anknytning och/eller global anknytning?

Hur viktigt är betoningen på långsiktigt (t ex hållbar utveckling) eller kortsiktighet (t ex katastrofinsatser)?

Varför tar ert företag ett socialt ansvar?

Vilka värderingar i sakfrågan tilltalar ert företag?

Vad ger det er som företag?

Vad är avgörande för beslutet att stödja en viss sakfråga?

Var i ert företags organisation tas beslutet?

Är kostnadsnivån relaterad till omsättning eller annat?

Är det aktuellt med flerårskontrakt?

Vad förväntar sig företaget att få tillbaka?

Vad är det företaget köper?

Finns det någon strategisk innebörd av CSR? Vad skulle du säga att den är?

Vilka sakfrågor är ointressanta? Varför?

Om ert företag skulle stödja en hjälporganisation/internationella hjälpinsatser, i vilken situation skulle ert företag vilja förknippas med hjälporganisationen/insatsen? Se förslagen som exempel på situationer.

Välj tre alternativ;

Ert företag ska etablera sig på en ny internationell marknad
En text om hjälporganisationens verksamhet finns på ert företags hemsida
Möjlighet finns att framhäva det i konkurrenssammanhang
Ert företag vill bidra till en bättre värld
Föreläsningar hålls om hjälporganisationens verksamhet för personal/föredrag om organisationens verksamhet för ledningen
Hjälporganisationens/hjälpinsatsens värderingar överensstämmer med ert företags värderingar
En finansstidning listar företag som arbetar med CSR
Hjälporganisationen/hjälpinsatsen är välkänd i Sverige eller internationellt
Elektroniska nyhetsbrev om hjälporganisationens verksamhet skickas till ert företags personal
Hjälporganisationen/hjälpinsatsen nämns i reklam för ert företag
Det genererar kontakt med betydande personer i specifika länder eller områden som berörs av hjälporganisationens verksamhet/hjälpinsatsen
Ert företag kan göra en stor skillnad för människor som lever i nöd
Ert företag får möjlighet till internationella kontakter
Ert företag ger en gåva till hjälporganisation/hjälpinsatsen i stället för julklappar till anställda
Ert företags namn nämns i samband med information om hjälporganisationen/hjälpinsatsen.
Annat _____

Intervjun väntas ta 20-30 minuter.

Den information ni lämnar ut kommer att behandlas anonymt och redovisas i en kandidatuppsats på Ekonomihögskolan, Lunds Universitet inom ämnet företagsekonomi.

Vid eventuella frågor når ni mig på (mailadress) eller (telefonnummer).

Bilaga 2 - Intervju relaterad till teoretisk referensram och resultat av analys

Allmänna frågor om CSR, fokus på ”Vad köper företaget?”:

- Attention Hur länge har ert företag arbetat med CSR?
Hur får ert företag kunskap om olika alternativ och sakfrågor inom CSR?
- Interest Vad gör ert företag intresserade av att stödja en viss sakfråga?
Hur viktigt är det med lokal anknytning, nationell anknytning och/eller global anknytning?
Hur viktigt är betoningen på långsiktigt (t ex hållbar utveckling) eller kortsiktighet (t ex katastrofinsatser)?
- Desire Varför tar ert företag ett socialt ansvar?
Vilka värderingar i sakfrågan tilltalar ert företag?
Vad ger det er som företag?
- Action Vad är avgörande för beslutet att stödja en viss sakfråga?
Var i ert företags organisation tas beslutet?
Är kostnadsnivån relaterad till omsättning eller annat?
Är det aktuellt med flerårskontrakt?
- Kundnytta Vad förväntar sig företaget att få tillbaka?
Vad är det företaget köper?
Finns det någon strategisk innebörd av CSR? Vad skulle du säga att den är?
Vilka sakfrågor är ointressanta? Varför?

Om ert företag skulle stödja en hjälporganisation/internationella hjälpinsatser, i vilken situation skulle ert företag vilja förknippas med hjälporganisationen/insatsen? Se förslagen som exempel på situationer. Välj tre alternativ;

(CSR tydliggör värderingar internt)

Ert företag ger en gåva till hjälporganisation/hjälpinsatsen i stället för julklappar till anställda
Föreläsningar hålls om hjälporganisationens verksamhet för personal/föredrag om organisationens verksamhet för ledningen
Elektroniska nyhetsbrev om hjälporganisationens verksamhet skickas till ert företags personal

(CSR tydliggör värderingar externt)

Ert företags namn nämns i samband med information om hjälporganisationen/hjälpinsatsen.
En text om hjälporganisationens verksamhet finns på ert företags hemsida
Hjälporganisationen/hjälpinsatsen nämns i reklam för ert företag

(CSR för att andra har det)

En finansstidning listar företag som arbetar med CSR
Möjlighet finns att framhäva det i konkurrenssammanhang
Hjälporganisationen/hjälpinsatsen är välkänd i Sverige eller internationellt

(CSR för att gynna egna affärer vid internationella kontakter/affärssituationer)

Ert företag får möjlighet till internationella kontakter

Ert företag ska etablera sig på en ny internationell marknad

Det genererar kontakt med betydande personer i specifika länder eller områden som berörs av hjälpporganisationens verksamhet/hjälpinsatsen

(CSR-valet är icke-kommersiellt, dvs. det sant goda syftet)

Hjälpporganisationens/hjälpinsatsens värderingar överensstämmer med ert företags värderingar

Ert företag vill bidra till en bättre värld

Ert företag kan göra en stor skillnad för människor som lever i nöd