



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

Magisteruppsats

Juni 2010

Samhällsengagemang – en strategisk resurs?

Författare

Kristin Gulliksson

Charlotte Kovacs

Malin Laurén

Handledare

Per-Hugo Skärvad

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Samhällsengagemang - en strategisk resurs?

Seminariedatum: Den 4 juni, 2010

Ämne/kurs: FEK591, Examensarbete magisternivå, 15 poäng

Författare: Kristin Gulliksson, Charlotte Kovacs, Malin Laurén

Handledare: Per-Hugo Skärvad

Fem nyckelord: Corporate Social Responsibility, "strategiskt samhällsengagemang", välgörenhet, intressenter, kärnkompetens

Syfte: Syftet med studien är att undersöka hur företag i Sverige bedriver samhällsengagemang, hur strategiska de är, samt om det finns möjlighet till eventuella förbättringar som skulle kunna gynna både företag och samhälle

Metod: Vår uppsats har först utgått från en kvalitativ metod då tre företag undersöktes. Vidare har det upprättats en kvantitativ undersökning i form av en enkätundersökning med hundra respondenter. Vi har även valt att tillämpat en etnografisk innehållsanalys av 20 företag på Stockholmsbörsens Large Cap- och Mid Cap-lista. Valet av ansats är abduktiv då teorier och empiri används i kombination.

Teoretiska perspektiv: Studiens teoretiska ramverk består av teorier och modeller från Michael E. Porter såsom *The Diamond Framework*, och *What is strategy?* Andra teoretiska infallsvinklar är *Cause Related Marketing*, tidigare studier inom ämnet, samt shareholder och stakeholder perspective utifrån, Friedman- *The social responsibility of business is to increase its profit*, Freeman's *Stakeholder perspektiv*, Handy- *Whats a business for?*, Davies et al.-*The new capitalist*.

Empiri: Den empiri som används har uppkommit från intervjuer med de tre undersökta företagen och en enkätundersökning av 100 tillfrågade. I empirin ingår även material såsom företagsinformation i form av årsredovisningar och hållbarhetsrapporter från 10 företag på Stockholmsbörsens Mid Cap- och 10 företag på Large Cap-listan.

Resultat: Uppsatsen betonar hur samhällsengagemang i form av att företagen utnyttjar sin kärnkompetens skulle kunna vara till fördel både för företaget och för samhället. Genom ett sådant samhällsengagemang utnyttjar företaget sina resurser mer effektivt och skapar trovärdighet, integrerar de anställda samt bidrar med kunskap och specifika resurser till samhället

Abstract

Titel: Corporate philanthropy - a strategic benefit?

Seminar date: June 4, 2010

Course: FEK591, Degree Project Graduate level, Business Administration, Graduate level, 15 University Credit Points (UPC) or (ECTS-cr)

Authors: Kristin Gulliksson, Charlotte Kovacs, Malin Laurén

Advisor: Per-Hugo Skärvad

Key words: Corporate Social Responsibility, strategic philanthropy, charity, stakeholders, core competence

Purpose: The purpose of this essay is to examine how Swedish companies engaged in corporate philanthropy, how strategic it is, and observe if there are opportunities for possible improvements which could benefit both the businesses and the society

Methodology: Our master thesis emanates from the qualitative research approach. Furthermore, we have made a quantitative study where a survey of one hundred respondents was conducted. We have also done an ethnographic content analysis of 20 companies based on the Stockholm Exchange Large Cap- and Mid Cap-list. We choose to use an abductive approach because of the combination of theory and empirical studies in the thesis.

Theoretical perspective: Our theoretical perspective consists theories and models from Michael E. Porter such as, *The Diamond Framework* and *What is strategy?* Other theoretical perspective is *Cause-Related Marketing*, prior studies within this subject and stake- and shareholder theories such as Friedman- *The social responsibility of business is to increase its profit*, Freeman's *stakeholder perspective*, Handy- *What is a business for?*, Davies et al.-*The new capitalist*.

Empirical foundation: The empirical data that was used came from the interviews with three chosen companies and a survey of 100 respondents. The empirical material also includes business information from financial statements and sustainability reports from 10 companies listed on the Stockholm Exchange Large Cap and 10 companies listed on the Stockholm Exchange Mid Cap.

Conclusion: The thesis emphasizes on corporate philanthropy activities that could be beneficial for both the company and for the society. Through such community involvement using the company resources more efficiently the company could create credibility, be able to integrate the staff and contribute knowledge and resources specifically to the society.

Förord och Tack

Vi önskar att framförallt tacka vår handledare Per-Hugo Skärvad, som med sina goda kunskaper och sitt stora engagemang har väglett oss under uppsatsen gång. Per-Hugo har bidragit till konstruktiv kritik och värdefulla råd som inbringat ett bra stöd.

Vi vill även rikta ett stort tack till företagen IKEA, Trelleborg AB och Lindex som har gjort denna uppsats möjlig. Särskilt tack till Pauline Dymling på IKEA, Rosman Jahja på Trelleborg AB samt Sara Winroth och Lena Renam på Lindex, som tagit sig tid i deras pressade scheman och bidragit med relevant information till vår uppsats på ett professionellt, ödmjukt och trevligt sätt.

Kristin Gulliksson

Charlotte Kovacs

Malin Laurén

Innehållsförteckning

Abstract	2
1 Inledning	8
1.1 Problemdiskussion och problemformulering	11
1.2 Syfte	13
1.3 Fortsatt disposition 2. Metod	14
2. Metod	15
2.1 Val av ansats	15
2.2 Kvalitativ eller kvantitativ metod?	16
2.3 Val av fallföretag	18
2.3.1 IKEA	18
2.3.2 Trelleborg AB	19
2.3.3 Lindex	19
2.4 Val av respondenter	20
2.5 Val av företag till innehållsanalysen	21
2.6 Val av undersökningsmetod	21
2.6.1 Kvalitativa intervjuer	22
2.6.2 Kvalitativa/kvantitativa enkäter	23
2.6.3 Etnografisk innehållsanalys	24
2.7 Sekundärdata	24
3. Teoretiska ramverk	25
3.1 Samhällsengagemang och strategi	25
3.2 Cause-Related Marketing	26
3.3 Myten om "strategiskt samhällsengagemang"	28
3.4 Strategi	29
3.5 Shareholder och Stakeholder synsätt	32
3.5.1 Shareholder och Vinstmaximering	32
3.5.2 Stakeholder	33
3.5.3 Handys Stakeholder perspektiv	34
3.5.4. Nya kapitalismen där samhälle och aktieägare är förenat	34
3.6 Philanthropy as strategy, when Corporate Charity "begins at Home"	36
3.7 Företag överträder regleringar – trots att de fokuserar på CSR	38
4. Undersökning av tre företags samhällsengagemang	40
4.1. IKEA	40
4.1.1 Hållbarhet	40
4.1.2 Social Initiative	41
4.1.3 Samarbetspartners	41
4.1.4 Better Cotton Initiative	42
4.1.5 IKEAs leksaks kampanj "En tia är en förmögenhet"	42
4.1.6 Bomullsprojekt med WWF	43
4.1.7 Bättre utbildning i Indiens "mattbälte"	43
4.1.8 Självhjälpsgrupper för kvinnor i Indiens "mattbälte"	43
4.1.9 SUNNAN- IKEA och UNICEF hjälper barn bli upplysta	44
4.1.10 Core Competence	44
4.1.11 Medvetenhet bland anställda	45
4.1.12 CRM	45
4.1.13 Framtidsplaner	46

4.2 Trelleborg AB	46
4.2.1 Lokala samarbeten	47
4.2.2 Rädda Barnen	48
4.2.3 Core Competence	49
4.2.4 Medvetenhet bland anställda	50
4.2.5 CSR	50
4.2.6 CRM	51
4.2.7 Framtidsplaner	51
4.3 Lindex	52
4.3.1 Kvinna till Kvinna	53
4.3.2 Rosa Bandet	54
4.3.3 Lifeleader Academy	54
4.3.4 Runda upp	55
4.3.5 Framtidsplaner	55
5. Resultat av enkätundersökningen	56
6. Tjugo företags redovisade samhällsengagemang	65
6.1 Large cap	65
6.1.1 ABB (B2B)	65
6.1.2 Alfalaval (B2B)	65
6.1.3 Alliance Oil Company (oljebolag) (B2B)	66
6.1.4 Electrolux (B2B)	66
6.1.5 H&M (B2C)	67
6.1.6 Telia Sonera (B2B) / (B2C)	67
6.1.7 Securitas (B2C)	68
6.1.8 Swedish Match (B2C)	69
6.1.9 Svenska Handelsbanken (B2C)	69
6.1.10 Volvo (B2B) / (B2C)	69
6.2 Mid cap	70
6.2.1 Avanza (B2C)	70
6.2.2 Cardo (B2B)	70
6.2.3 Carnegie Investment bank (B2C)	70
6.2.4 Eniro (B2C)	71
6.2.5 Hemtex (B2C)	71
6.2.6 HEXPOL (B2B)	72
6.2.7 Höganäs AB (B2B)	72
6.2.8 Kappahl (B2C)	73
6.2.9 PEAB (B2B)	73
6.2.10 SkiStar AB (B2C)	74
7. Analys av de 3 studerade företagen	77
7.1 The Diamond Framework	77
7.2 "Strategiskt samhällsengagemang", en ny trend?	80
7.3 Cause-related marketing	82
7.4 Strategi	84
7.5 Sammanfattning av de 3 studerade företagen	85
8. Analys av enkätundersökningen	86
8.1 Sammanfattning av enkätundersökningen	87
9. Analys av 20 företags redovisade samhällsengagemang	88
9.1 Hur redovisar företag sitt samhällsengagemang?	88
9.2 Business-to-Bussines Vs. Business-to-consumer	90
9.3 Large Cap Vs. Mid Cap	91

9.4 Sammanfattning av 20 företags redovisade samhällsengagemang	91
10.1 Förslag till vidare forskning	93
11. Källförteckning	95
11.1 Litterära källor	95
11.2 Vetenskapliga artiklar och rapporter	95
11.3 Muntliga källor	96
11.4 Elektroniska källor	97
11.4.1 Årsredovisningar	97
11.5 Figurförteckning	99
Bilaga 1	100

Begreppsdefinition

Begrepp	Definition
ISO 26 000	ISO, the International Organization for Standardization, har beslutat att presentera en utveckling av den internationella standarden genom att skapa nya riktlinjer för socialt ansvarstagande. Den kommer att vara frivillig att använda sig av där inga krav ställs och det kommer därför inte vara en certifierings standard (ISO.org).
Large Cap	Large Cap är Stockholmsbörsens lista för de största bolagen. Här återfinns nordiska bolag med ett börsvärde över en miljard euro.
Mid Cap	Mid Cap är Stockholmsbörsens lista för medelstora bolag. Här återfinns bolag med ett börsvärde över 150 miljoner euro men under en miljard euro.
Business-to-business (B2B)	En marknadsstrategi som omfattar omsättning av varor och tjänster mellan företag.
Business-to-consumer (B2C)	En marknadsstrategi som omfattar transaktion av varor och tjänster mellan ett företag och konsumentmarknaden. .

1 Inledning

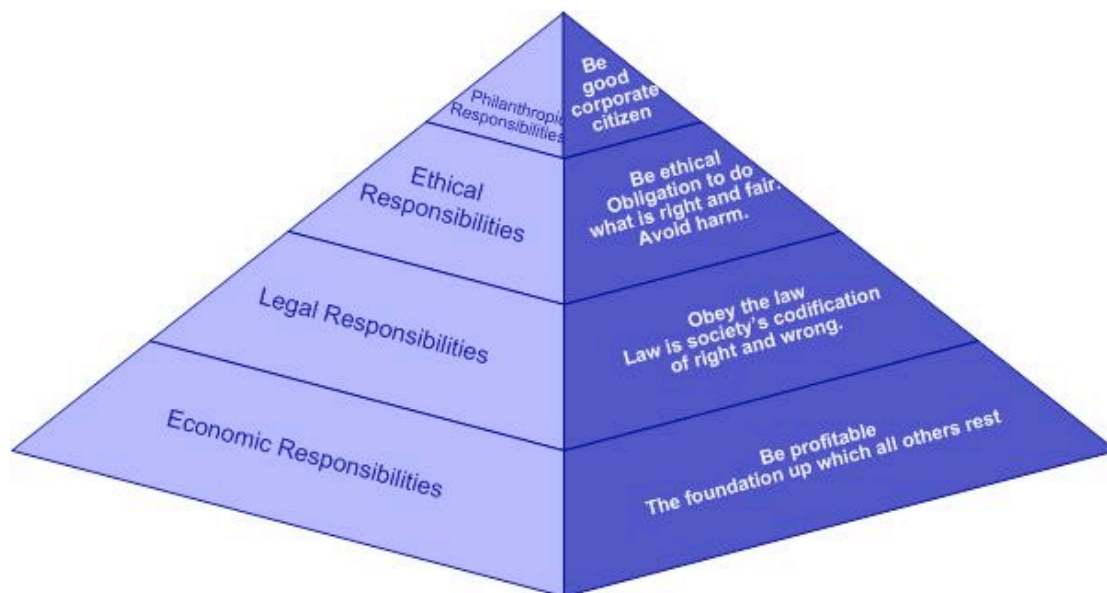
Allt fler företag har börjat engagera sig i samhället och i dagsläget krävs det mer av företagen än en donation för att de ska kunna utge sig för att ta ett ordentligt samhällsansvar. Många olika kampanjer för välgörandeändamål bedrivs i butiker och affärer runt om i landet. IKEA säljer exempelvis nallar och skänker en viss summa av intäkten till välgörenhet (Dymling 2010). H&M hade 2009 en kampanj där de sålde t-shirtar till förmån för AIDS (hm.com). Lindex säljer produkter till förmån för Cancerfondens Rosa Bandet (lindex.se). Vissa företag har börjat tillåta anställda att på arbetstid arbeta i krisdrabbade länder, exempelvis utlyste PricewaterhouseCoopers för sommaren 2010 ett internship för studenter att åka till ett u-land och hjälpa till (pwc.com). Många företag sponsrar olika idrottsföreningar, universitet och lokala event. Företag skänker deras produkter till olika behövande grupper och individer, exempelvis skänker datortillverkaren Apple Mac-datorer till skolor i USA (Porter och Kramer, 2002). Dessa är bara några få exempel på vad företag gör för samhället.

Konsulterna Hallvarsson & Halvarsson (2008) skriver i sin rapport *"Välgörenhet som ett värdeskapande CSR-verktyg"* att välgörenhet har haft ett stort genomslag och redovisar att cirka en tredjedel av de börsnoterade företagen i Sverige har någon form av samarbete med välgörenhetsorganisationer. Bland de 600 största företagen i Europa är siffran ungefär femtio procent och bland de 150 största företagen i Europa är andelen drygt åttio procent. Traditionellt sätt har svenska företag varit ganska tillbakadragna med donationer till välgörande ändamål men det är en trend som håller på att vända. Detta bekräftas också i en artikel i Dagens Industri (2008), där det står att svenska företag skänker allt mer pengar till välgörandeändamål. I artikeln säger Marie Johansson, chef för företagsarbeten på Rädda Barnen att anledningen till att företagen skänker mer är att både ledning och anställda har insett att företag bör ta ansvar i samhället. Vidare menar Johansson att företag inte har råd att avstå från det hon kallar "Corporate Social Responsibility" för att unga medarbetare kommer in och kräver detta.

Corporate Social Responsibility (CSR) har under den senaste tiden blivit ett populärt begrepp. Det har etablerats som en värdeskapande strategi i näringslivet, såväl i Sverige

som internationellt. Vidare har detta även blivit ett väldigt hett ämne inom den akademiska sfären.

Enligt Carroll (1999) var det Howard Bowen som 1953 myntade begreppet CSR. Howard (1953) definierade CSR som de skyldigheter affärsmän har att föra politik, att fatta beslut, och att följa de handlingslinjer som är önskvärda i fråga om mål och värderingar i samhället. Carroll (1991) delar in CSR i fyra olika ansvarstagande som ett företag har, som alla måste tas samtidigt, för att bli så effektivt som möjligt. Det första, är det ekonomiska ansvaret, att vara lönsamma. Det andra innebär att företag måste följa lagen. Det tredje innefattar det etiska ansvaret, att företaget gör det som är rätt och det fjärde är det Carroll kallar ”*Philanthropy*”, att förse samhället med resurser till aktiviteter som samhället efterfrågar.



Carroll's CSR Pyramid

Figur 1 Carrolls Pyramid (Carroll, 1991) s. 228

Det har tidigare skrivits en hel del om CSR och vi har därför valt att fokusera på en del av CSR, som Carroll (1991) kallar ”*Philanthropy*”. Detta begrepp är inte helt enkelt att översätta till svenska och olika forskare definierar det olika och väljer olika begrepp för att beskriva när företag gör något gott för samhället.

Porter och Kramer (2006) använder sig inte av begreppet filantropi i sin artikel ”*Strategy and Society*”, när de vill definiera vad företag kan göra för samhället utan kallar det

Corporate Citizenship. De menar att ett effektivt *Corporate Citizenship* är mer än att skänka pengar. Det handlar om att företaget ska sätta upp mätbara mål för att sedan kunna följa upp och på så sätt även kunna se faktiska resultat. Lyckas företag genomföra detta, leder det till skapande av goodwill och förbättrade relationer internt och externt.

Sanchez (2000,p.364) citerar Wartick & Wood (1998) när de definierar ”philanthropy” som;

“a discretionary responsibility of a firm involving choosing how it will voluntarily allocate its slack resources to charitable or social service activities that are not business related and for which there are no clear social expectations as to how the firm should perform.”

Enligt Nationalencyklopedin (NE.se) betyder svenska ordet **filantropi**,

”verksamhet som syftar till osjälvisk hjälp åt människor i utsatta situationer”. När filantropi används i svenska texter syftar det således till att det inte finns någon bakomliggande motiv med engagemangen och att de filantropiska handlingarna inte bedrivs för egen vinning. Vi kommer därför genomgående i uppsatsen, när vi beskriver engelska ordet *”philanthropy”*, använda oss av ordet samhällsengagemang. Med samhällsengagemang menar vi att ett företag allokerar en viss del av dess resurser till välgörenhet, sponsring eller donationer och att dessa kan vara både renodlad välgörenhet men även för egen vinning i förlängningen.

I tidigare studier inom ämnet finns det även något som forskare benämner ”Strategic philanthropy”. Detta begrepp väljer vi att översätta som ”strategiskt samhällsengagemang”. Saïia, Carroll och Buchholtz (2003) beskriver “strategiskt samhällsengagemang” som när företagets resurser ges till välgörande ändamål inte bara har en mening och inverkan på samhället utan även en positiv inverkan på företaget.

Thorne, Ferrell och Ferrell (2003), refererat i Campbell och Slack (2008), definierar “strategiskt samhällsengagemang” som en samverkande användning av ett företags resurser och kunskap för att uppnå både organisatoriska och sociala förmåner. Därmed har “strategiskt samhällsengagemang” ett dubbelt syfte som ska inbringa ett större värde för företaget och välvilja till samhället. Det är viktigt att poängteras att företag som bedriver

ett "strategiskt samhällsengagemang" har ett annat motiv än altruism i deras samhällsengagemang (Burlingame & Young, 1996, refererat i Cambell & Slack 2008).

1.1 Problemdiskussion och problemformulering

I USA är satsningar på samhällsengagemang ett vanligt förekommande fenomen och nästan ett krav från likaväl privatpersoner som från företag. Varför är då inte välgörenhet lika vanligt i Sverige? Enligt Matten och Moon (2008) finns det kulturella och politiska skillnader mellan Europa och USA, där företag i USA har mer förmånliga skatteregler gällande välgörenhet och donationer. I Sverige är gåvor, som exempelvis pengar till välgörande ändamål inte avdragsgillt (skatteverket.se). Detta kan bottna i de politiska skillnader där Sverige innehar ett stort socialt skyddsnät där allmän sjukvård och utbildning är nästintill gratis.

Företags strategier för donationer till välgörande ändamål samt rapportering har fått relativt lite uppmärksamhet i den akademiska sfären. I USA är "strategiskt samhällsengagemang" vanligare och de har gjorts olika studier inom ämnet (Saiia et al, 2003, Smith 1994, Porter & Kramer, 2002). Porter och Kramer (2002) ser en ny trend bland företag där de ser samhällsengagemang utifrån ett konkurrenssammanhang. Det finns även belägg för att brittiska företag åtminstone har funderat kring en strategi inom samhällsengagemang (Moore, 1995). Är detta något som finns i Sverige eller som svenska företag funderar på att implementera?

Forskare inom ämnet har olika syn på om företag överhuvudtaget ska bedriva någon form av samhällsengagemang. Friedman (1971) menar att det enda sociala ansvar som företag har är att maximera sina vinster. De sociala och ekonomiska målen är separerade från varandra, där företagets sociala utgifter blir på bekostnad av det ekonomiska resultatet för företaget. Därutöver blir företagets bidrag till samhället ingen större nytta än om donationerna skulle komma från individerna själva. Handy (2002) håller inte med Friedman (1971) utan tycker att företagens syfte inte är att maximera vinsterna där manipulation och kortsiktighet är en stor faktor. Han anser att företagen ska gå med vinst för att kunna bidra till något större, där detta "något" är samhället och i förlängningen, anledningen till att företag existerar. Porter & Kramer (2002) svarar på Friedman (1971) och menar att det stämmer till viss del, till exempel när samhällsengagemanget är

ofokuserat och utspritt, men de menar att det finns en ny förhållningsätt till samhällsengagemanget. Det är att samhällsengagemanget ska ses ur ett mer strategiskt perspektiv och de välgörande aktiviteterna ska användas till att förbättra företagens konkurrenskontext. Genom att använda sig av välgörenhet kan de sociala och ekonomiska målen linjeras för att därmed förbättra företagets långsiktiga lönsamhet. Genom att adressera företagets omgivning gör det möjligt för företaget att inte bara skänka pengar utan istället utnyttja sin kärnkompetens och relationer till vid stödandet av välgörande ändamål. De anser då att de sociala fördelarna överstiger de individuella donationerna, stiftelser och även statliga bidrag.

Davies, Lumkonnik och Pitt- Watson (2007) menar att en ny kapitalismtid håller på att växa fram, där det är människorna i samhället som äger de stora företagen genom stora investeringsfonder som exempelvis pensionsfonder. De menar vidare att de nya kapitalisterna tycker det är viktigt att de företag som de har investerat i uppför sig ansvarsfullt och att de är till fördel för hela det ekonomiska systemet och att det således inte räcker att bara maximera det individuella företagets nytta.

Självva begreppet ”strategiskt samhällsengagemang” är intressant i sig då, det innehar en stor kontradiktion där välgörenhet och samhällsengagemang ska vara för helt oegennyttiga, medan strategi kopplas till hur företaget ska maximera vinster. Detta kan skapa stora problem och många företagsledare har skeptiskt inställning till detta nya förhållningssätt. Denna strategi kan tyckas vara för mycket av egennyttiga och de menar att välgörenhet inte ska blandas ihop med företagets huvudsakliga mål. Dock anser Porter och Kramer (2002) att desto mer företagets samhällsengagemang är kopplade till dess konkurrenssammanhang desto större påverkan kommer företagets bidrag till samhället att vara.

Fler företag har, enligt Porter och Kramer (2002), börjat använda sig av ett “strategiskt samhällsengagemang”, vilket innebär att företaget använder sig av sin externa miljö för att både uppnå sociala och ekonomiska vinster. Ett exempel som oftast tas upp i litteraturen är Cisco System, ledande producent inom nätverksutrustning och routrar till anslutning av datorer till internet. Efter expansionen av internetanvändningen minskade bra arbetskraft inom området. Cisco Systems investerade i ett ambitiöst utbildningsprogram kallat, Cisco Networking Academy. Genom att utbilda framtida datornätverksadministratörer bidrar det till att minska potentiell begränsning för dess tillväxt av kvalificeras arbetskraft, samtidigt

som detta ger gymnasieelever en större möjlighet till att senare få jobb (Porter & Kramer, 2002).

Vi ser som tidigare nämnt en uppåtgående trend gällande företags samhällsengagemang och har därmed för avsikt att undersöka detta närmare. Det är intressant hur företagen går tillväga, vilka val de gör samt vad som kan åstadkommas med hjälp av samhällsengagemang. I Sverige har det inte genomförts några större empiriska studier i vilken utsträckning företag använder sig av ”strategiskt samhällsengagemang”. Genom att allokera om de resurser som företagen lägger på samhällsengagemang, kan det finnas en outnyttjad möjlighet, att i en allt större utsträckning kunna påverka både samhälle och företag positivt.

Således mynnar vår problemdiskussion ut i följande problemformulering;

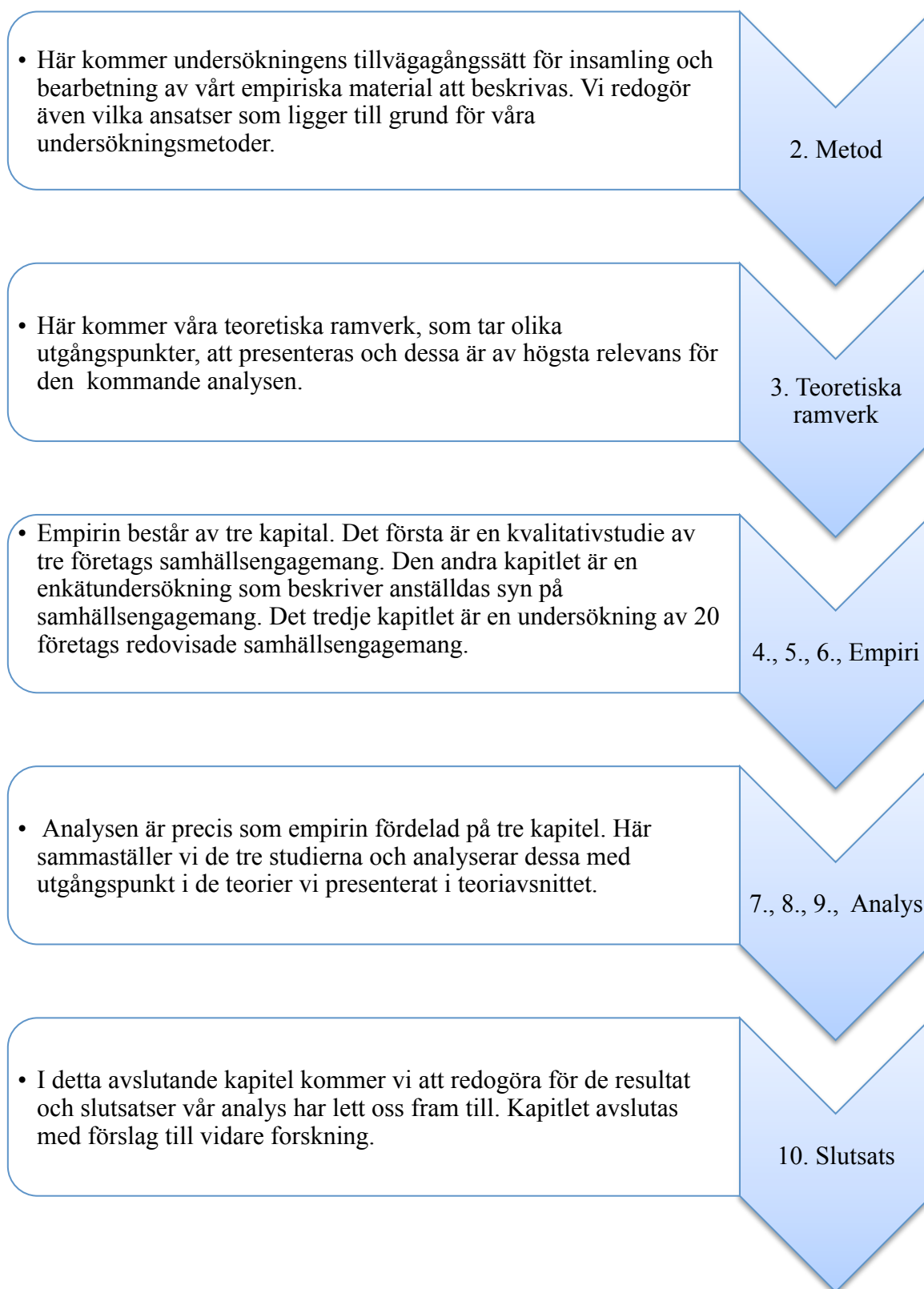
Hur ser svenska företags samhällsengagemang ut?

- Hur strategiska är företagen i sina engagemang?
- Kan något göras för att öka nyttan av engagemangen för både företag och samhälle?

1.2 Syfte

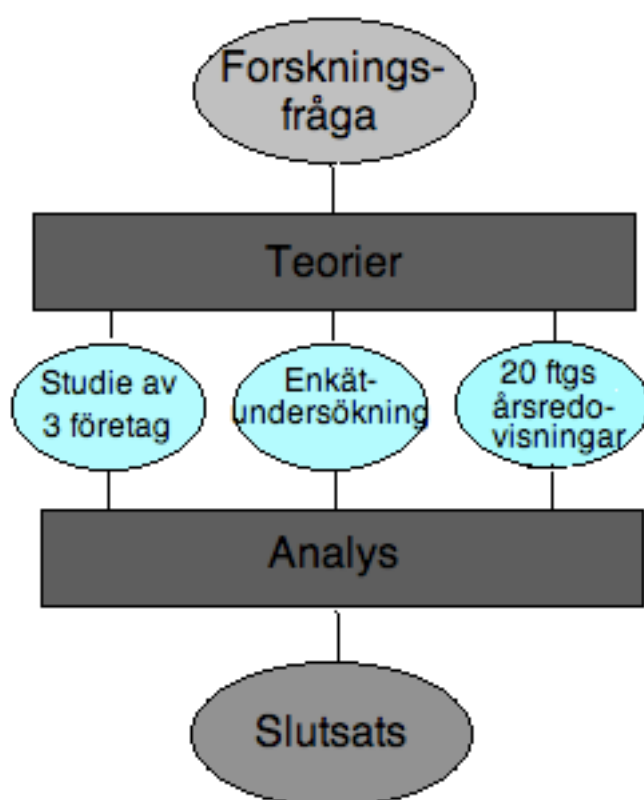
Syftet med studien är att undersöka hur företag i Sverige bedriver samhällsengagemang, hur strategiska de är, samt om det finns möjlighet till eventuella förbättringar som skulle kunna gynna både företag och samhälle.

1.3 Fortsatt disposition



2. Metod

Nedan följer undersökningens tillvägagångssätt för insamling och bearbetning av vårt empiriska material. Vi redogör även för vilka ansatser som ligger till grund för våra undersökningsmetoder. Nedan kommer en överskådlig bild över vårt tillvägagångssätt. Vi har valt att utföra tre separata undersökningar. Vi anser att det skulle inbringa ett bättre resultat för vår studie. Det har genomförts djupintervjuer på 3 företag, en enkätundersökning med 100 respondenter samt en etnografisk innehållsanalys av 20 företags årsredovisningar på Stockholmsbörsens Mid Cap och Large Cap.



Figur 2 Författarnas beskrivning av studiens tillvägagångssätt

2.1 Val av ansats

Det finns två typer av ansatser till datainsamling: *induktiv* och *deduktiv* ansats. Den första innebär enligt Jacobsen (2002) att forskaren utgår ifrån empirisk data för att sedan applicera kända teorier som kan sammankopplas med det insamlade empiriska materialet. Därefter baseras slutsatserna på den empiri som samlats in. Den induktiva ansatsen menar att forskaren studerar verkligheten med ett öppet sinne, vilket har kritiserats som ett naivt

synsätt. Vidare menar Jacobsen (2002) att människans förmåga att samla in och bearbeta information kan inte vara helt opåverkad och objektiv då individen redan har vissa föreställningar om verkligheten.

Enligt Bryman och Bell (2005) kan den deduktiva ansatsen beskrivas genom att forskaren utgår ifrån befintliga teorier som därefter testas mot empiriska undersökningar. Med utgångspunkt ifrån den deduktiva ansatsen innebär det att forskaren, redan på förhand, har bildat sig en föreställning om resultatet av undersökningarna. Mot bakgrund av denna kritik har ytterligare en ansats uppkommit, kallad abduktion, som är en blandning av de två tidigare nämnda ansatserna (Holme & Solvang, 1997). Vi har valt en abduktiv ansats då vi till viss del utgår från teorier som sedan utreds med empiri och stärks med ytterligare teorier. Ansatsen gör oss även mer öppna för ny information som uppkommer under den empiriska undersökningens gång.

Vi har även införskaffat förkunskap genom att studera tidigare studier gällande samhällsengagemang för att på så sätt få ut så mycket som möjligt av de intervjuer som ska genomföras. Uppsatsprocessen inleddes med att samla på oss så mycket information som möjligt, i strävan efter att nå en djupare kunskap inom ämnet. Då vi som forskare redan besitter kunskap inom ämnet samhällsengagemang vid intervjutillfällena, medför det till att en ren induktiv ansats inte var aktuell.

2.2 Kvalitativ eller kvantitativ metod?

Vid insamling av information inom företagsekonomisk forskning utgår forskaren främst utifrån två angreppssätt nämligen, kvalitativ och kvantitativ metod. Enligt Bryman och Bell (2005) grundar sig valet av metod i hur det på bästa sätt ska uppfylla studiens syfte. Den kvalitativa metoden inriktar sig, enligt Denscombe (2000), på att få fram detaljer och nyanser där forskaren, med få undersökningsenheter går mer in på ”djupet” för att undersöka ett komplext fenomen. Kvalitativ forskning karaktäriseras även av närhet till undersökningsobjektet, där strävan efter att förstå andras uppfattning av ett fenomen samt att skapa en förståelse om studieobjektet existerar. Genom öppenhet kan forskaren få in nyanserad data av ett individuella och unika förståelsen av ett förhållande (Jacobsen, 2002). Kvantitativ forskning kännetecknas framförallt av hög struktur och formalitet där standardiserad data i form av enkäter, intervjuer samt numerisk data är lätt behandlat

utifrån statistiska program. Vidare ger studiens bredd en större chans till generalisering (Jacobsen, 2002). Nackdelarna med kvalitativ forskning är att den anses vara resurskrävande, närhet till respondenterna kan hindra förmågan till analytisk distansering. Nackdelarna för den kvantitativa metoden är att resultatet är ytlig information och ens åsikter bestäms genom standardiserade frågor och svarsalternativ (Jacobsen, 2002).

För att kunna besvara vår frågeställning på bästa sätt har vi valt att inrikta oss på en kvalitativ metod med inslag av en kvantitativ metod. Vi har dock främst utgått från en kvalitativ forskningsmetod, då det krävs djupgående information och förståelse för att undersöka om och hur företag adresserar samhällsengagemang utifrån ett strategiskt perspektiv. Eftersom vi har begränsade resurser har vi valt att fokusera på att göra djupintervjuer med tre företag där vi noga har valt ut respondenter som innehar goda kunskaper till det som ska undersökas. Vi har inte som mål att generalisera utan istället skapa en förståelse och belysa hur företag använder sig av samhällsengagemang. Vi som forskare är även väldigt kritiska till ämnet där vi är medvetna om att försköning av företagets samhällsengagemang kan förekomma. Vi anser därför att en mer kvalitativ metod lämpar sig bäst för vår studie.

Vi har dessutom valt att utföra en kvalitativ innehållsanalys eller som vi framöver kommer att kalla det, etnografisk innehållsanalys. Enligt Altheide (1996) används etnografisk innehållsanalys vid en försäkran och förståelse av de meningar som en text och bild kommunicerar. Det är en flexibel metod som används för att analysera olika sorters media, som till exempel årsredovisningar. Han menar vidare i likhet med all etnografisk forskning att det är meningskonstruktionen av och i texten som forskaren ska betonas. Fokus läggs på att kategorierna ska utkomma från en granskning av den data som finns tillgänglig och vikten av att vara reflexiv eftersom sökandet av samband mellan texterna hela tiden ska eftersträvas. Till skillnad från kvantitativ innehållsanalys är kategorierna inte redan förutbestämda utan det konstrueras under studiens gång.

Vi har som mål att förstå hur samhällsengagemang definieras och redovisas i tjugo företags rapporter. Vi har även för avsikt att se till vad som kan utgöra bevis för "strategiskt samhällsengagemang". För att på bästa sätt undersöka detta anser vi att en etnografisk innehållsanalys är på sin plats. Det utgår bäst att inte ha förutbestämda kategorier och

inneha en stor öppenhet mot de företag vi ganskar för att kunna få en förståelse och därför väljer vi den etnologiska metoden.

Ett komplement till den kvalitativa studien har vi även valt att göra en enkätundersökning som dels är i kvantitativ form, bestående av frågor med fasta svarsalternativ dels i kvalitativ form, bestående av öppna frågor (Jacobsen, 2002). Studiens enkäter har utformats med målet till att få fram en allmän bild, dels hur anställda ser på samhällsengagemang och dels om företaget de arbetar på, deltar i samhällsengagemang. Vidare kan detta komplement senare hjälpa oss och styrka våra kvalitativa, djupgående intervjuer.

2.3 Val av fallföretag

Vi har valt fördjupa oss i tre stora välkända företag som aktivt arbetar med samhällsengagemang på olika sätt. Vårt val grundade sig att samtliga var bland de ledande i respektive bransch de verkade inom. De har stora resurser och därmed en betydande möjlighet att bidra till samhället. Vidare kan även stora bolag fungera som ”förebilder” för andra och det är av intresse att se hur större bolag bedriver samhällsengagemang. Vidare har de haft en utförlig hållbarhetsredovisning där samhällsengagemangen varit en del av det. En intressant skillnad mellan företagen är deras position och struktur vilket gör dem exponerade mot olika sorters produktionsfaktorer och kunder. Kommer företagens respektive positioner att ha någon effekt på deras samhällsengagemang? Nedan presenteras våra valda fallföretag IKEA, Trelleborg AB och Lindex.

2.3.1 IKEA

IKEA är ett världskänt företag och branschledande vilket gör de intressanta att studera. Bolag som IKEA borde fungera som ledstjärnor inte bara för sin egen bransch men även för resten av svenskt näringsliv, då stora och pragmatiska bolag ofta applicerar och tar till sig utveckling snabbare. IKEAs ägarstruktur gör det också intressant att studera eftersom bolaget inte är börsintroducerat och inte har ägare i form av traditionella aktieägare så som stat, pensionsstiftelser osv. Även om det är naivt att kanske skilja på olika sorters aktieägare måste ändå faktumet att ensamma starka ägare förmodligen agerar på ett annat sätt än traditionella ägare. Olika spelregler och förutsättningar utanför och innanför börsen är ett intressant forum att hitta skillnader i motiven bakom välgörenhet.

Samtidigt har IKEA en rad engagemang som gör dem intressanta att studera bland annat, Social Initiative. Det startades 2005 och är till för att hantera företagets sociala satsningar på investeringar runtom i världen. Projektet har sitt ursprung i att bekämpa barnarbete men har idag utvecklats till ett engagemang för att ”skapa en bättre vardag för de många barnen”. IKEA Social Initiatives har som mål att stärka rättigheterna och förbättra livsvillkoren för de många barnen för att på så sätt uppnå en avgörande och hållbar förändring. Detta görs i samarbete med UNICEF och Rädda Barnen (ikea.se).

2.3.2 Trelleborg AB

Det är intressant att se hur industriföretag kan arbeta med samhällsengagemang. I deras CSR- rapport nämns deras samhällsengagemang ganska blygsamt och det vore intressant att se vad och på vilket sätt Trelleborg AB egentligen bidrar till samhället. Vidare är det intressant att se hur industriföretag bedriver välgörenhet eftersom de inte arbetar direkt mot slutkonsumenten och om det kan ha någon påverkan på deras val av välgörenhet. Samtidigt är de komplexa industriföretagen mer exponerade mot en annan grupp nämligen tillgången på bra humankapital. Ett företag som Trelleborg AB borde ju ställa in sina resurser på att maximera i den delen av produktionskedjan där det finns mest att vinna oavsett om det rör sig om effektiviseringar eller välgörenhet. Således borde det finnas skillnader som kanske går att se genom att studera Trelleborg AB och ställa bolaget i relation till Lindex och Ikea.

2.3.3 Lindex

I mer konkurrensutsatta branscher måste bolag tillämpa en strategi som gör det möjligt att utmärka sig. Lindex redovisar en riklig rapport avseende deras CSR verksamhet. Utifrån denna går det att se att bolaget bedriver ett allt mer lokalt förankrat samhällsengagemang. Vidare har Lindex även allokerat sina välgörenhetsansträngningar mot sin kundgrupp snarare än att bedriva och utveckla ett generellt samhällsengagemang. Det borde således finnas en klar strategisk tanke bakom beslutet att stanna kvar inom ramen för sin egen målgrupp. Samtidigt genererar ju detta en intressant paradox, nämligen att om företagets samhällsengagemang riktas mot den egna kundgruppen ur ett profilerings syfte på en konkurrensutsatt marknad för att tjäna pengar är ju inte verksamheten välgörande. Den välgörande verksamheten blir vinst genererande vilket också visar på det problemen med att försöka definiera en välgörande process. Kan verkligen en välgörande verksamhet generera vinst? Vad är det som kategoriserar en process inom ramen för välgörande ändamål? Är det själva processens natur eller är det projektets inverkan på bolagets

resultaträkning. Alla dessa synpunkter gör Lindex till ett bra bolag att utreda och särskilt ställa i perspektiv till de andra bolagen. Dock så finns det problem med att välja befintliga bolag som redan har en välutvecklad samhällsengagerande strategi och det är att vi får bara se argument för verksamheten. Antingen är välgörenhet underutvecklat i Sverige eller så har företagen gjort ett aktivt val. Motiven bakom ett beslut att inte bedriva välgörande verksamhet kommer inte speglas bra i Lindex väl förankrade och motiverade beslut för välgörenhet.

2.4 Val av respondenter

Vid val av respondenter till intervjuerna har vi utgått från de anställda på företagen som vi förmodar innehar mest kunskap om företagets samhällsengagemang. Vi har därmed intervjuat chefer som varit ansvariga för kommunikationen av CSR. Vidare innehar samtliga respondenter en position som kan direkt påverka besluten av CSR och därmed också samhällsengagemangen. Vi försöker hela tiden vara kritiska i vår undersökning och är medvetna om att ämnet samhällsengagemang kanske inte bedrivs i den graden respondenten säger och försöker därmed hela tiden vara objektiva till detta ämne. Med ett medvetande om detta kommer det att bidra till att arbeten får en mer objektiv bedömning. De fyra respondenterna är även kommunikationsansvariga och vet därför hur de på bästa sätt ska framställa sitt företag i goda dagar.

Nedan visas en tabell över våra respondenter

Respondent	Företag	Position	Intervjuform
Rosmans Jahja	Trelleborg AB	CSR- Communication Manager	Personlig intervju
Sara Winroth	Lindex	Social Compliance Coordinator	Telefon intervju
Lena Renman	Lindex	Marketing & Merchandising Manager	Telefon intervju
Pauline Dymling	IKEA	Project Manager- Communication	Personlig intervju

Att studera strategier görs utmärkt från företag som aktivt jobbar med välgörenhetsstrategier, men de anställdas uppfattning om detta kommer inte spegla det allmänna klimatet i svenskt näringsliv. Det är intressant att ta reda på hur förankrat samhällsengagemangen är bland de anställda på de svenska företagen och inte bara se till de personer som har ansvar för själva samhällsengagemanget. Dessutom kan det även

tänkas att det är genom de anställda som ett företags samhällsengagemang kommuniceras och återspeglas. När vi ser till respondenterna i enkätundersökning valdes företagsrepresentanter slumpässigt på Logistik och Transpormässan som anordnades på Svenska Mässan i Göteborg. Vi valde att göra enkätundersökningen där, då vi ansåg en möjlighet till att effektivt kunna få tillgång till anställda på ett stort urval av företag där diverse företagsrepresentanter på alla nivåer inom företagen var på plats. Enkäterna delades ut till 100 företagsrepresentanter och vi anser det vara tillräckligt många för att få en allmän uppfattning av de anställdas syn på samhällsengagemang. Vi är dock medvetna att detta urval kan få en missvisande bild eftersom urvalet inte är tillräckligt stort för att vara statistiskt säkerhetsställt, men vi vill med detta kunna skapa en mer allmän förståelse och uppfattning kring hur anställda ser på att företaget bedriver samhällsengagemang och har inte som mål att generalisera.

2.5 Val av företag till innehållsanalysen

Vi valde tjugo företag eftersom vi ansåg det vara tillräcklig för att få en bild om och på vilket sätt samhällsengagemang definieras och redovisas samt hur strategiska de är i sina engagemang. Vi bestämde oss för granska deras årsredovisningar från 2009 och valde 10 företag som då var listade på Stockholmsbörsens Large Cap och tio som var listade på Stockholmsbörsens Mid Cap. Anledningen till detta var att vi ville undersöka 20 välkända stora svenska företag med en varierande bredd inom olika branscher. Dock såg vi även till att välja samma bransch och konkurrenter till fallföretagen för att kunna göra en mer rättvisande jämförelse. Vi såg även till att få en relativt jämn fördelning av både företag som är business-to-business och företag som är business-to-consumer. Detta för att kunna utvärdera om slutkund påverkar redovisningen av samhällsengagemang. Företagen vi valde var: ABB, Alfalaval, Alliance Oil Company, Electrolux, H&M, TeliaSonera, Securitas, Swedish Match, Svenska Handelsbanken, Volvo, Avanza, Cardo, Carnegie Investment bank, Eniro, Hemtex, HEXPOL, Höganäs AB, Kappahl, PEAB och Skistar.

2.6 Val av undersökningsmetod

I detta avsnitt presenteras vår studies tillvägagångssätt av våra intervjuer på fallföretagen, därefter beskrivs hur vi har utformat våra enkätundersökningar samt undersökningsmetoden för den etnografiska innehållsanalysen.

2.6.1 Kvalitativa intervjuer

Vår insamlade primärdata består till en början av intervjuerna med respondenterna från de tre fallföretagen. Vid samtliga intervjutillfällen valde vi att utföra semistrukturerade intervjuer där det formulerades intervjuguider bestående av ett mindre antal specifika teman. Innan intervjutillfället sände vi ut intervjuguiden till respondenten, detta för att de ska kunna förbereda sig och för att vi således ska få ut så mycket som möjligt av intervjun. Vi är medvetna om att det kan vara till nackdel när respondenter får förbereda sig, då det finns en risk att de tänker ut passande svar innan intervjun. Men då intervjun är semistrukturerad kommer det ändå uppkomma andra frågor på vägen som respondenten inte kan förbereda sig på. Semistrukturerade intervjuer valdes för att kunna uppnå en flexibilitet där avsikten var att ställa öppna frågor som skulle ge nyanserade svar. Detta bidrar till att vi minskar risken att ställa ledande frågor som kan påverka respondenternas svar. Under tidens gång kunde vi även få möjlighet att inrikta oss på vad vi och respondenten fann vara intressant. Vidare gav semistrukturerade intervjuer oss möjligheten att även ställa frågor utöver intervjumallen. Det bidrog till en djupare intervju där nya upptäckter kunde göras som vi tidigare inte haft i åtanke (Bryman & Bell, 2005). Vårt val av semistrukturerade intervjuer framför ostrukturerade intervjuer grundar sig i att ämnet ”samhällsengagemang” kan ses som en del av CSR, vilket är ganska specifikt. Hade en ostrukturerad metod valts finns risken att respondenterna skulle informerat mer om CSR i stort ä sociala engagemang som stod i fokus. Undersökningen skulle också sakna fokus och det skulle bli svårare att uppnå syftet med studien.

Gruppen har varit fulltalig vid majoriteten av intervjutillfällena. Detta bidrog till en bredare uppfattning av informationen som gavs av respondenterna där våra olika uppfattningar och idéer skapar ett större djup i intervjun. Inför samtliga intervjuer har vi varit väl pålästa om företaget och mycket insatta i ämnet. Detta för att kunna föra en så djup och givande diskussion som möjligt med respondenten. Båda de två personliga intervjuerna spelades in. Detta tillvägagångssätt är vanligt under en kvalitativ forskning för att kunna fånga upp vad respondenterna svar ordagrant och därmed inte missa viktig information. De två telefonintervjuerna med Lindex spelades inte in. Vi är medvetna om att vi kan ha missat värdefull informationen genom att inte spela in men eftersom intervjuerna genomfördes via telefon kunde vi istället snabbt skriva vad som sagts på datorn direkt, vilket gjorde att vi fångade upp nästan allt som sades. Samtliga intervjuer har längdmässigt varit anpassade efter respondentens möjlighet att delta, men vi har vid de flesta tillfällena lyckats nå den

av Jacobsen (2002) fastställda optimala tidsramen på en och en halv, till två timmar per intervjutillfälle.

Som vi beskrev tidigare utförde vi två personliga intervjuer och två intervjuer via telefon. De två personliga intervjuerna genomfördes enskilt i respektive respondents egen miljö. Detta minskar på så sätt kontexteffekten eftersom de känner sig mest bekväm och avslappnad i en bekant miljö (Jacobsen, 2002). Vi försökte få en personlig intervju med alla fyra respondenter med på grund av bristande tid från Lindex sida var det inte möjligt. Fördelen med en personlig intervju är att respondenten enklare kan prata om känsliga ämnen än per telefon, då det finns risk att folk hör. Det är enligt Jacobsen (2002) också bevisat att intervjuobjektet lättare kan ljuga i en telefonintervju. Vidare är det enklare att tolka respondentens svar vid personlig kontakt eftersom det går förutom att höra deras muntliga svar även att tolka deras kroppsspråk och ansiktsuttryck när de svarar på frågor. Eftersom vi dels diskuterar strategi och samhällsengagemang kan det i vissa ögon uppfattas som en stor kontradiktion och det kan då genom att göra en personlig intervju vara enklare att överkomma eventuella hinder.

2.6.2 Kvalitativa/kvantitativa enkäter

Vår primärdata består även av information från vår enkätundersökning. Vi har valt att utforma enkäten dels i kvantitativ form, bestående av frågor med fasta svarsalternativ och dels i kvalitativ form, bestående av öppna frågor. Detta för att frågeformuläret då blir utformat enligt mallen för en blandad metod. Denna metod bidrar enligt Jacobsen(2002) till att vi minimerar nackdelarna av att våra åsikter påtvingas genom endast inneha standardiserade frågor och svarsalternativ. Genom att intervjun till viss del består av en kvalitativ ansats, försöker vi så lite som möjligt styra den information som har samlats in. Här ligger fokus på detaljer, nyanser och det som är unikt hos varje uppgiftslämnare. Då vi vill uppnå effektivitet med vår undersökning, använder vi oss även av en kvantitativ ansats. Med effektivitet här menar vi att det är relativt lätt att behandla stora mängder siffror, men svårt och tidskrävande att behandla stora mängder ord (Jacobsen, 2002). Genom att använda oss av en kvantitativ ansats kan vi få en uppfattning om hur frekvent samhällsengagemang förekommer bland företag samt de anställdas generella syn på det. Genom den kvalitativa metoden får vi även en djupare förståelse av de anställdas syn på samhällsengagemang, hur viktigt det är för dem samt ger dem en möjlighet att ge uttryck för sina åsikter med egna ord.

2.6.3 Etnografisk innehållsanalys

Vi har valt att göra en etnografisk innehållsanalys för att öka förståelsen för hur mycket förhållandevis företag presenterar sina samhällsengagemang, hur de definierar det samt se signalerna till hur strategiskt deras samhällsengagemang är. Vi utgick som bas utifrån Altheide (1996) fem steg vid informationsinsamlingsprocessen, nämligen hitta bra källor, sortera, gå igenom det insamlade materialet, koda och därefter jämföra och kontrastera koderna. De tre sista stegen kan forskaren enligt Altheide (1996) hoppa fram och tillbaka mellan, tills det att forskaren känner sig nöjd med materialet. Vi utgick från de tjugo företagens årsredovisning, eventuella hållbarhetsredovisning samt CSR- rapporter från år 2009. Vid kodningen för definition av och hur samhällsengagemang redovisas är det till att se till hur det presenteras i rapporterna och fann det vara av en enklare utföring. När det sedan kom till att koda "strategiskt samhällsengagemang" i dessa rapporter blev det genast lite svårare. Det var av nödvändighet att beskriva det typ av innehåll som signalerade att samhällsengagemanget, åtminstone delar av, var relaterat till företagets huvudsakliga affärsstrategi. Vi är medvetna om att rapporterna kan ge en felaktig uppfattning av den grad de bedriver samhällsengagemang och även företagets bakomliggande orsaker. Vidare kan företagen även bedriva mer samhällsengagemang som inte valts att redovisas. Detta har tagits i beaktning när analys av materialet har gjorts.

2.7 Sekundärdata

Den sekundärdata vi har använt oss av är framförallt amerikanska vetenskapliga artiklar om strategi och samhällsengagemang, skrivna av erkända forskare. Vi har varit noga med att se till att de referenser vi använder oss av är tillförlitliga genom att bara använda oss av vetenskapliga sökmotorer; såsom ELIN, Marketline, Business Insight samt affärsdata. För att skapa en förståelse om välgörenhet i Sverige har vi även sett till dags- och veckopress. En viktig del i vår empiriska data är företagets hemsidor, årsredovisningar, CSR- rapporter samt hållbarhetsredovisningar. Vi är medvetna om att företagets sociala engagemang kan vara glorifierat i dessa rapporter, men de ska vara tillförlitliga att studera eftersom de har blivit granskad av auktoriserade revisorer.

3. Teoretiska ramverk

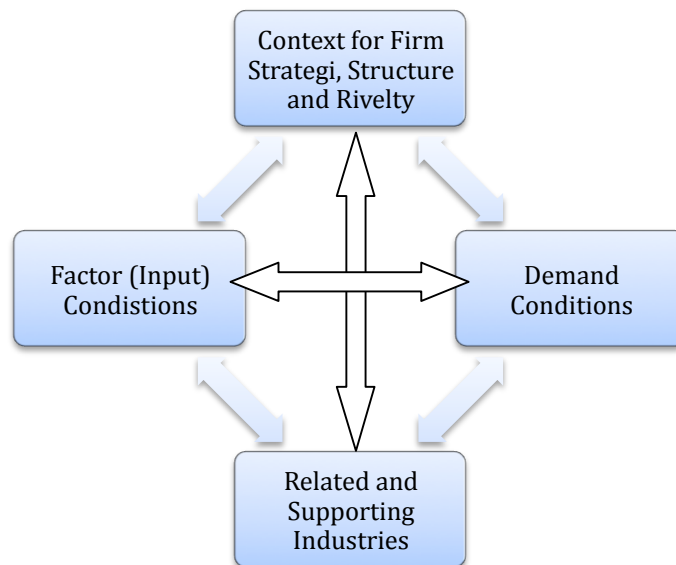
Det finns ett flertal olika praktiska och teoretiska utgångspunkter för att studera samhällsengagemang. Vi har framförallt, i våra litteraturstudier, hittat följande grundläggande teoretiska ramverk som tar olika utgångspunkter och som är av relevans för kommande analys.

3.1 Samhällsengagemang och strategi

Vi anser att Porters (1990) modell "*The Diamond Framework*" är en bra utgångspunkt för att identifiera hur strategiska de valda företagen är i deras samhällsengagemang. Genom modellen kan, utifrån företagets externa miljö, identifieras vart de ekonomiska och sociala målen överlappas. Vidare har de erkända forskarna Porter & Kramer (2002) använt sig av denna modell för att upptäcka hur strategiska företag är i deras samhällsengagemang, utifrån företagets konkurrensmiljö, och därigenom uppnå konkurrensfördelar.

För att integrera samhällsengagemang och strategi ska företag enligt Porter & Kramer (2002) fokusera sin välgörenhetsstrategi på att förbättra sitt konkurrenssammanhang. Genom att använda samhällsengagemang utifrån företagets konkurrensutsatta miljö kan de sociala och ekonomiska målen förenas och förbättra ett företags långsiktiga framtidsperspektiv. Ur ett kontextperspektiv möjliggör det för företag att inte endast skänka pengar utan även utnyttja sin kapacitet och relationer för att effektivt kunna påverka samhället. Det gör att de samhällsfördelar som skapas överstiger den påverkan enskilda donationer, stiftelser och regeringar har.

Porters (1990) modell "*The Diamond Framework*" kan användas för att utreda de externa samhällsmässiga faktorer som påverkar ett företag. Med modellen kan en vägledning av en strategi för samhällsengagemang utvecklas utifrån företagets förutsättningar inom den externa miljön.



Figur 3 “The Diamond Framework”, Porter (1990) s.127

Modellen består av fyra olika delar som influerar den konkurrensutsatta miljön: Factor (input) Conditions, Demand Conditions, Context for Strategy and Rivalty and Related and Supporting Industries. Genom att noga analysera delarna kan företaget identifiera de överlappanden som existerar mellan företaget och samhället och därigenom öka sin egen och klusters konkurrens.

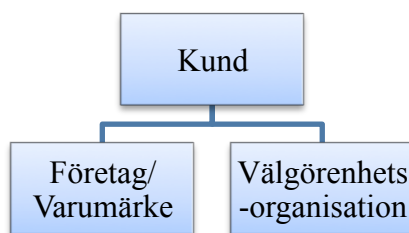
Factor Condition berör tillgängligheten av hög kvalitet och specialiserad inputs utifrån en nationell nivå. Produktiviteten för ett företag kan öka när förekomsten av utbildade arbetstagare är hög, adekvat fysisk struktur, högkvalitativ vetenskaplig och teknisk institutioner, adekvat fysisk infrastruktur, öppen och effektiv administrativa processer existerar. *Demand Conditions* styr företagen där mer krävande kunder bidrar till ett ökat tryck för företaget att leverera innovativa produkter av hög kvalitet för att stärka sin konkurrens. *Firms Strategy, structure and Rivalty* ser till de lokala villkoren som påverkar ett företags strategi. Den lokala rivaliteten engagerar företag att arbeta mot en mer ökad produktivitet och innovation. *Related and Supporting Industries* kan bidra till en ökad produktivitet genom att vara i närheten av hög kvalitet av stödjande industrier och tjänster.

3.2 Cause-Related Marketing

Cause-Related Marketing (CRM) är en form av marknadsföring som växer sig allt starkare och det är många företag som använder sig av denna typ av marknadsföring. Varandara

och Menon (1988) var de första att ta upp begreppet. CRM innebär att kommersiella företag samarbetar med välgörenhetsorganisationer för en ömsesidig vinst. Enligt Adkins (1999) handlar CRM om att marknadsföra sina produkter och i samband med detta bidra med insamling till välgörande ändamål. Detta i sin tur, kan leda till att stärka kunders lojalitet och en ökad försäljning. Adkins (1999) menar att CRM är ett relativt nytt begrepp som blir ett alltmer viktigt inslag inom marknadsföringsaktiviteter. Detta menar hon beror på att konsumenterna ställer högre krav på företagen och att de inte längre bara styrs av pris och kvalitet utan att de även värdesätter företagens värderingar som ligger till grund för produkten och att företagen har blivit allt mer medvetna om detta.

CRM är enligt Westberg (2001) ett samspel mellan kunden, företaget/varumärket och välgörenhetsorganisationen.



Figur 4 Cause-Related Marketing samspel, Westberg (2001) s. 41.

I sin helhet är CRM en marknadsföringsstrategi som enligt Varadrajan och Menon (1988) används det för att gör något bra för samhället och världen men samtidigt dra nytta av det som företag. Deras definition av CRM lyder:

”Cause-Related Marketing is the process of formulating and implementing marketing activities that are characterized by an offer from the firm to contribute a specified amount to a designated cause when costumers engage to revenueproviding exchanges that satisfy organizational and individual objectives”. - Varadarajan & Menon, (1988, s 60)

Den vanligaste synen på CRM är att en viss procent av försäljningen går till välgörenhet. Adkins (1999) menar dock att detta är en snäv syn och påpekar att det finns flera bakomliggande strategier som företaget intar. Hon redogör för två marknadsföringsstrategier, taktisk form och strategisk form. Taktisk form används när

företaget snabbt vill se resultat och strategisk form används för varumärkesbyggnad.

Enligt Varadarajan och Menon (1988) väljer företag i första hand CRM för att öka försäljningen av sina produkter eller tjänster. De menar att om företaget lyckas kommunicera ut till sina kunder att de på ett bra sätt bidrar till välgörande ändamål, har det visat sig att det kan höja företagets status, öka företagets igenkännbarhet samt leda till ökade marknadsandelar. Varadarajan och Menon (1988) menar att det är viktigt att det blir en bra matchning mellan företagets kundprofil och välgörenhetsorganisationens ändamål för att CRM-kampanjen ska bli lyckad. De säger att det finns tre faktorer som påverkar valet av välgörenhetsorganisation och välgörande ändamål; produkternas egenskaper som företaget säljer, kundernas uppfattning av företagets varumärke och hur marknaden ser ut där produkterna säljs. En undersökning som har gjorts av Goldsmith, Hult och Lafferty (2004) visar att om matchningen mellan företag och välgörenhetsorganisation inte blir bra, är det företaget och inte välgörenhetsorganisationen som förlorar mest på detta. Goldsmith et al (2004), liksom Varadarajan och Menon (1988), menar att detta beror på att om inte konsumenterna ser en koppling mellan parterna ifrågasätter de framförallt företagets motiv till CRM-kampanjen och blir misstänksamma. Chiagouris och Ray (2007) skriver också att det finns en risk att konsumenterna uppfattar CRM-kampanjer som att företagen endast använder det som en marknadsföringsstrategi, precis som vilken annan marknadsföring och inte som ett sätt att faktiskt hjälpa till i samhället och världen.

3.3 Myten om “strategiskt samhällsengagemang”

Porter & Kramer (2002) tar i sin studie upp att termen ”strategiskt samhällsengagemang” ofta är fel definierat och överutnyttjas i fel sammanhang. Det används för att praktiskt taget täcka alla typer av välgörenhet där ett företag inte har några definierbara teman, mål, strategier eller inriktningar. Med utgångspunkt från detta sätt, i deras externa miljö, kan upptäckas att det finns kopplingar mellan företagets verksamhet och deras involvering i välgörenhet men att dem är väldigt tunna och svaga. Forskarna menar på att detta samband endast är semantiskt där företag sedan kan rationalisera sina insatser i offentliga rapporter och pressmeddelanden. De flesta av företagens välgörenhetsprogram har inget att göra med verksamhetens övriga strategi, där de främst inriktar sig på att skapa goodwill såsom positiv publicitet och öka de anställdas moral.

Cause- related marketing var bland de tidigaste strategierna som hänvisades till ”strategiskt samhällsengagemang” . Detta då denna teori var den första att överkomma ofokuserade och diffusa välgörenhetsprogram. Cause- related marketing kan förbättra ett företags rykte genom att företag blir identifierade med goda gärningar. Genom att koncentrera donationerna till en medveten urvalsprocess, har Cause- related marketing potentialen att uppnå en högre inverkan än om samhällsengagemangen var ofokuserad och utspridd.

Dock måste det poängteras att Cause- related marketing faller långt från det sanna strategiska samhällsengagemanget. Betoningen ligger i största allmänhet på att offentliggöra sitt engagemang snarare än att koncentrera sig på den sociala påverkan. Den önskade fördelen blir att öka goodwillen och inte företagets förmåga att konkurrera. Den verkliga strategiska inriktningen behandlar däremot företagets sociala och ekonomiska mål samtidigt. Med utgångspunkt från samhällsengagemang gällande företagets externa konkurrens miljö, skapas en stor nytta för företaget och samhället eftersom företaget tillhandahåller deras unika tillgångar och expertis.

3.4 Strategi

Vi anser att strategi är en mycket viktig aspekt att ta hänsyn till vid beslutstagande i ett företag, inte minst gällande val av samhällsengagemang. Vilka samarbetspartner företagen använder sig av, hur de väljer att samarbeta samt hur de väljer att implementera detta är alla strategiska beslut. Därav anser vi att kommande teori är av stor betydelse för fortsatt analys.

Strategi är ett svårdefinierat begrepp då det har olika betydelse för olika individer. För att undvika misstolkningar, väljer vi att vara konsekventa och genomgående använda Michael E. Porters definition av begreppet strategi.

”Unique and valuable position, involving a different set of activities”.

Företagsledare har de senaste två decennierna behövt anpassa sig till de nya regler som har uppstått på marknaden. För att ett företag ska kunna bevara eller förbättra sin marknadsposition, krävs det att de är flexibla för att därmed kunna anpassa sig till marknadsförändringar. Det krävs att företagen benchmarkar och outsourcar samt fokuserar på kärnkompetensen för att vara konkurrenskraftiga (Porter, 1996). Detta agerande bidrar

till destruktiv konkurrens som i sin tur leder till en hyperkonkurrens, skapad av företagen och som kannibaliserar lönsamheten inom branschen. Grundproblemet till detta är företagets misslyckande att skilja på två viktiga faktorer, operationell effektivitet och strategisk positionering (Porter, 1996).

Operationell effektivitet innebär att utföra liknande aktiviteter som sina konkurrenter, fast bättre. Strategisk positionering däremot, innebär att utföra andra eller likartade aktiviteter på ett annorlunda sätt. Porter (1996) menar att strategisk positionering kan göras på tre olika sätt som ofta överlappar varandra. Den första kallas för *Variety based positioning* och tar sin form i att företaget fokuserar på produkt- och serviceutbud snarare än kundsegment. Porter (1996) menar att denna typ av positionering lämpar sig bäst då företaget har möjlighet att på bästa sätt tillverka varor eller tjänster med hjälp av en särskiljande uppsättning av aktiviteter. Vidare menar Porter (1996) att *Variety based positioning* kan tillfredställa en stor mängd kunder men den tillgodoser bara en del av kundens behov.

Genom att fokusera på ett visst kundsegment och dess behov menar Porter (1996) att företaget utgår ifrån en *Need based positioning*. Denna positioneringsstrategi uppstår om det existerar olika grupper av konsumenter med olika behov som kan tillgodoses med hjälp av en skräddarsydd uppsättning av aktiviteter. Den tredje och sista positioneringsstrategin kallas för *Access based positioning*. Den är väldigt lik *Need based positioning* men skiljer sig på en viktig punkt då den inte bara fokuserar på kundens behov utan även på närheten till och tillgängligheten för kunden.

Efter att ha definierat de tre positioneringsstrategierna menar Porter (1996) att strategi är förmågan att skapa en unik och värdefull position som involverar en serie av aktiviteter. Om det bara fanns en ideal position hade behovet av strategi inte existerat.

Vidare menar Porter (1996) att en lyckad strategi är även förankrad med så kallade *Trade-offs*. Detta uppstår när aktiviteter är oförenliga och innebär att mer av en sak ger mindre av en annan. *Trade-offs* uppstår på grund av tre orsaker. Den första är inkonsekvens i image och rykte, det vill säga att ett företag kan förlora sitt goda rykte och förvirra sina kunder om de börjar tillverka nya produkter, utöver de dem är kända för och identifieras med. Den andra uppkommer från själva aktiviteten, vilket betyder att värdet kan förstöras om aktiviteten är över- eller underdesignad för dess initiala syfte. Porter (1996) tar upp Ikea som ett exempel, där fokus ligger på att pressa priserna genom att kunderna själva sätter

ihop sina produkter. Genom att göra detta val, förlorar de kunder som värdesätter och prioriterar service. Den tredje är att *Trade-offs* uppkommer vid begränsningar av intern koordination och kontroll. Genom att företagsledare gör det klart och tydligt hur företaget vill konkurrera blir den organisatoriska prioriteringen inom företaget väldigt klar. Företag som försöker tillgodose alla kunders behov däremot, riskerar att det uppstår missförstånd bland de anställda då företages struktur är oklar. Företag som inte gör några *Trade-offs* kommer att bli ineffektiva då en viktig komponent i utformandet av strategi är att välja vad företaget inte ska göra. Utan valmöjligheter skulle det inte finnas något behov av strategi. Strategi inkluderar även att skapa en fit mellan företagets olika aktiviteter. Detta är viktigt då separata aktiviteter ofta påverkar varandra. Genom att åstadkomma en unik kombination av aktiviteter, uppnås en så kallad *Strategic fit*. En *strategic fit* är nödvändig såväl för att uppnå som för att upprätthålla konkurrensfördelar. Möjligheterna för andra företag att imitera reduceras avsevärt då aktiviteterna består av en mix istället för en enskild aktivitet (Porter, 1996).

Porter (1996) nämner tre olika sorters *Strategic fit* men poängterar att de inte är ömsesidigt uteslutande. Den första kallas *Simple consistency* och innebär att företaget agerar konsekvent gällande varje enskild aktivitet och den rådande strategin. Har företaget en lågkostnadsstrategi ska även aktiviteterna vara av lågkostnadskaraktär. Konsekventheten försäkrar att konkurrensfördelarna samverkar vilket leder till att de inte tar ut varandra. Det gör det även lättare att kommunicera ut strategin till anställda, kunder och aktieägare. Den andra sortens fit uppstår när *Activities are reinforcing*. Detta innebär att de olika aktiviteterna stärker varandra. Den tredje sortens fit är *Optimization of effort* och går ett steg längre än *The reinforcing fit* när det gäller hur de olika aktiviteterna skall kunna optimeras (Porter, 1996).

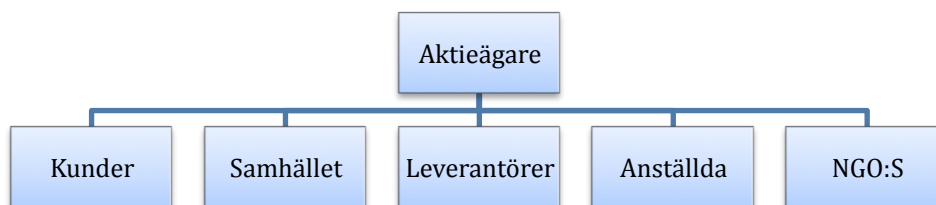
För att ett företag ska lyckas med sin strategi, krävs det att de kan utföra flera aktiviteter effektivt. Det gäller även att våga göra val och våga välja ett alternativ före ett annat. Om företaget inte lyckas skapa en fit är det svårt att etablera en strategi och utan en strategi är möjligheten till varaktighet minimal. (Porter, 1996)

3.5 Shareholder och Stakeholder synsätt

Nedan presenteras fyra synsätt som beskriver varför och för vem en organisation existerar. I stora drag brukar en skillnad mellan shareholder- och stakeholderperspektivet göras (Johnson, Scholes & Whittington, 2005). Genom fyra olika synsätt av de två huvudinriktningar kan vi utreda utifrån hur och för vem "strategiskt samhällsengagemang" kan relateras.

3.5.1 Shareholder och Vinstmaximering

Friedman (1971) argumenterar i sin artikel i *New York Times* att det enda sociala ansvar ett företag har är att maximera sina vinster. Han anser att det endast är människor som har ansvar mot samhället och att det inte är "företaget" som ska bestämma vart pengarna ska spenderas i de sociala sammanhangen.



Figur 5 Aktieägarperspektiv

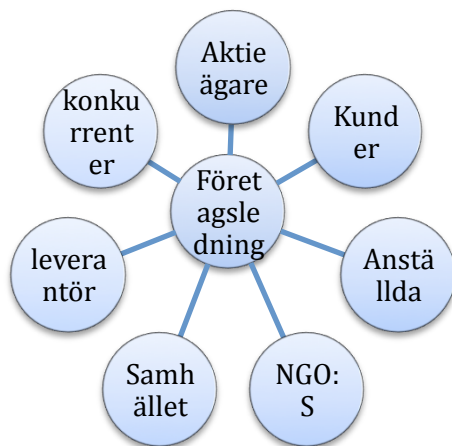
I ett företag är en företagsledare anställd av ägarna till företaget. Denna person har ett direkt ansvar gentemot sina arbetsgivare vilket är att bedriva verksamheten enligt deras önskemål som i första hand är att tjäna så mycket pengar som möjligt och samtidigt följa de lagar och förordningar som existerar. Utöver detta har företagsledaren ett socialt ansvar som kan antas inte vara helt i enlighet med aktieägarnas intresse. Det kan till exempel vara att chefen väljer att avstå från att höja priserna på produkten för att istället kunna bidra till ett socialt ändamål, att förhindra inflationen, trots att en prishöjning skulle vara det bästa för företaget. Ett annat exempel kan vara att han bidrar en större mängd pengar på att minska föreningar än vad företaget behöver eller i större mängd än vad lagen kräver, för det sociala målet att förbättra miljön. Eller att på företagets bekostnad anställa okvalificerade människor för att minska fattigdomen. Alla dessa scenarion skulle innebära att företagsledaren spenderade företagets pengar till ett generellt socialt ändamål. Detta kan komma att påverka avkastningen till aktieägarna negativt, då aktieägarnas pengar spenderas. Om företagets handling höjer priserna, spenderas kundernas pengar. Om handlingarna bidrar till lägre löner, spenderas de anställdas pengar. Vidare menar Friedman (1971) att ett företags bidrag till samhället förhindrar aktieägare, kunder och

anställda att själva bestämma hur de vill disponera sina pengar. Detta kan summeras upp i två argument till varför företag inte ska bedriva socialt ansvar och endast fokusera på sin verksamhet att maximera sin vinst. Det först är att de sociala och ekonomiska målen är separerade från varandra där företagets sociala utgifter blir på bekostnad av det ekonomiska resultatet för företaget. Det andra argumentet är när företag bidrar till samhället ger det ingen större nytta än om donationerna skulle komma från individerna själva.

3.5.2 Stakeholder

Stakeholder teorin är ett av det mest använda begreppen när det gäller diskussionen för hur etiska frågor relaterar till företag och ledarskap (Egels, 2005). En av de främsta forskarna inom begreppet *Stakeholder* är R. Edward Freeman. I hans bok *Strategic Management: A stakeholder Approach*, 1984 diskuterar han begreppet *Stakeholder*, och ger det definitionen:

”A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives” (Freeman, 1984 sid 46). Den svenska översättningen av *Stakeholders* är intressenter.



Figur 6 Stakeholder map (Freeman) s. 55

Freeman (1984) poängterar hur viktigt det är att en chef tar hänsyn till intressenter i form av integrering av de olika intressegruppernas tankar och idéer, för att på ett så framgångsrikt sätt som möjligt, kunna besvara och behandla de viktiga frågor som uppkommer i en organisation. Vidare menar Freeman (1984) att det finns tre nivåer av olika processer som företaget måste förstå för att få klarhet i hur olika organisationer hanterar relationerna med deras intressenter. Först och främst måste det klargöras och definieras vilka som är intressenter. För det andra måste en förståelse finnas för hur de

organisatoriska processerna fungerar för att antingen underförstått eller explicit kunna hantera den organisatoriska relationen med intressenter. Slutligen måste en förståelse för transaktioner och avtal mellan företag och intressenter finnas, för att i sin tur kunna urskilja, om de har en ”fit” med *stakeholder map* och de organisatoriska processerna för intressenter. Men detta menar Freeman (1984) att en organisation uppnår överlägsen stakeholder management förmåga, genom att de lyckas förstå deras stakeholder map, har organisatoriska processer som tar intressenterna och deras insatser i beaktning samt kontinuerligt tar del av intressenters åsikter.

3.5.3 Handys Stakeholder perspektiv

Handy (2002) ser till de företagsskandaler som har härjat i framförallt USA det senaste decenniet där värdet för aktieägarna styrs av incitament i form av aktieoptioner som knyter samman företagsledares ersättning med utvecklingen av aktiekursen. Detta har resulterat i kortsiktighet och manipulering av räkenskaper där värde har skapats i företaget som egentligen inte existerar. För många verkar det som att företagsledarna inte längre driver sina företag till förmån för konsumenter och inte heller aktieägare eller anställda för den delen. Istället ser de till sina personliga ambitioner och ekonomisk vinning. Handy (2002) accepterar dock att det finns ett viktigt och klart behov av att möta förväntningarna av ett företags aktieägare. Emellertid skulle det vara mer korrekt att kalla aktieägarna för investerare men även ta ett steg längre och se dem som spelare. De har ingen stolthet eller ansvar som ägare utan existerar endast, om sannigen ska fram, för pengarnas skull (Handy, 2002). Vidare menar Handy (2002) att syftet med att driva ett företag inte endast är att göra vinst utan även att göra något mer eller bättre och på så sätt bidra till något större. Detta ”något” blir anledningen till att företag existerar.

3.5.4. Nya kapitalismen där samhälle och aktieägare är förenat

Davies, Lukommik och Pitt-Watson (2007) beskriver i sin bok ”The New Capitalists” att ett företag är en egendom av aktieägarna och ska se till deras intressen. Däremot består aktieägarna idag, av en stor spridning av ägare och utgörs inte av ett fåtal stora ägare . De anser att det är vi, människorna som äger världens företag, med hänsyn till de miljontals pensionssparande och andra sparande ute i samhället. Vi, människor är de nya kapitalisterna och frågan blir då vad våra intressen egentligen är och när det har definierats, vilket beteende ska vi kräva av företaget som vi äger. Först måste det poängteras att de nya kapitalisterna är med största sannolikhet diversifierade i deras investeringar. Välskötta

investeringsfonder såsom pensionsfonder är investerade i många företag där vi håller en liten andel av kanske hundratals om inte tusentals företag runt om i världen. Vidare menar Davies et al (2007) att om alla dina besparingar skulle vara i ett enda bolag skulle detta bolagets framgång vara ditt enda intresse. Om överlevanden av ditt företag skulle vara på bekostnad av det ekonomiska systemet som helhet hade det varit ett enkelt beslut att ta. Detta synsätt hade dock förändrats om du hade haft investeringar i många olika bolag. Då skulle det påvisade beteendet vara till din nackdel där företag skulle agera ansvarslost gentemot andra företag, kunder, anställda och samhället på ett generellt sätt. De nya kapitalisternas intresse för företag som de har investerat i, är att de uppför sig ansvarsfullt. Med andra ord har de intresse i att skapa regler som leder till fördelar för hela det ekonomiska systemet och trots att, de under vissa omständigheter, inte alltid är det bästa för just det individuella företaget. Vidare är det naturligt att företagsledare och chefer ser det från ett annat perspektiv. Deras uppgift är att maximera vinsten för företaget och utifrån denna prestation få en belöning. Det vore dumt att bryta detta synsätt för den individuella företagets chef. Chefer borde koncentrera sig på målet att bedriva ett framgångsrikt företag men de kommer inte att se till aktieägarnas intresse om de utövar aktiviteter som kanske är bra för det individuella företaget men som skadar det allmänna ekonomiska systemet (Davies et al, 2007).

3.6 Philanthropy as strategy, when Corporate Charity “begins at Home”

I artikeln “Philanthropy as Strategy: When Corporate Charity “begins at Home” skriven av Saiia, David H., Archie B. Carroll och Ann K. Buchholtz (2003) presenteras en undersökning de har utfört på chefer som ansvarar för samhällsengagemang på amerikanska företag. Företagen har haft ett välgörenhetsprogram i minst fem år och skänkt mer än \$200 000 varje år.

Enligt Saiia et al (2003) har många forskare noterat en ökning av att företag är mer strategiska i deras arbete med samhällsengagemang än tidigare, men relativt få empiriska studier har utförts på detta område. Vissa menar att själva idén om “strategiskt samhällsengagemang” är en motsägelse i sig men de håller inte Saiia et al (2003) med om. De menar att de är en användbar paradox som går på djupet av ett företags roll i samhället. Företag, som en legitim samhällelig institution, har en avgörande roll i upprätthållandet av samhällets infrastruktur, men de måste också respektera det ansvar de har gentemot sina investerare. “strategiskt samhällsengagemang” är enligt Saiia et al (2003) ett exempel på företag som vill uppnå synergieffekter genom att använda företagets resurser för att lösa samhällsproblem som överrensstämmer med företagets värderingar och mål. Saiia et al (2003) menar att företag kan bidra till samhället på ett mer meningsfullt och effektivt sätt genom att noggrant definiera vad företaget står för.

I studien testas fyra hypoteser. Den första är om chefer tror att deras företag blir allt mer strategiska i sina samhällsengagemang. Hypotes två är att VDar eller styrelser kräver bättre strategiskt innehåll i deras välgörenhetsprogram. Hypotes tre är att större fokus på karriär bland cheferna inom ”Corporate giving” är positivt korrelerat med högre grad av “strategiskt samhällsengagemang”. Hypotes fyra är att högre grad av företags exponering (business exposure) är associerat med en högre grad av “strategiskt samhällsengagemang”.

Resultaten av studien ger stöd till övertygelsen om att karaktären av företagets samhällsengagemang utvecklas för att passa en mer konkurrenskraftig marknad. 75,6 procent av respondenterna definierade “strategiskt samhällsengagemang” som (a) har en utsedd chef med som samordnar alla samhällsaktiviteter, (b) företaget identifierar samhällsfrågor och problem som så naturligt som möjligt sammanfaller med företagets syfte, (c) använder, företagets andra resurser och funktioner i den processen för

samhällsengagemang, (d) implementerar samhällsengagemang på alla nivåer på företaget; (e) är en målmedveten process som regelbundet utvärderas och revideras precis som alla andra funktioner inom företaget (Smith, 1994).

Hypotes ett uppgav att företagens chefer anser att samhällsengagemang blir mer strategiskt. Det finns gott om anekdotiska underlag för trenden mot ett mer strategiskt förhållningssätt till företags samhällsengagemang. På frågan om välgörenhet blivit mer strategiskt, svarade 122 tillfrågade ja, medan endast tre svarade nej. Detta bekräftar vad Corcoran (1987, refererat i Saiia et al 2003) anspelar på och vad Marx (1994) hittade: En överväldigande majoritet av cheferna för samhällsengagemang anser att företags välgörenhetsinsatser är strategiska och att de fortsätter att utvecklas i den riktningen.

Hypotes två, att VD:er kräver mer strategiskt innehåll i deras välgörenhetsrapport blev också bekräftad i studien. Enligt undersökningen menade 68 % att det var så. Enligt Saiia et al (2003) är de första två hypoteserna i studien enkla och okomplicerade men intressanta för att de ger praktiska exempel rörande frågor där vi bara hade anekdotiska bevis tidigare. Vidare skriver de att för många inom samhällsengagemang, både praktiker och akademiker betraktar "strategiskt samhällsengagemang" med stor misstänksamhet.

Även hypotes tre, att större fokus på karriär bland cheferna inom "Corporate giving" är positivt korrelerat med högre grad av "strategiskt samhällsengagemang" bekräftas genom deras regressionsanalys. Vidare skriver Saiia et al (2003) att flera institutionella teoretiker menar att när en organisatorisk funktion mognar tenderar den att bli mer professionell men i deras studie påvisas mycket tydliga kvantitativa exempel på detta teoretiska påstående.

Slutligen anger den fjärde hypotesen att ett statistiskt signifikant samband mellan ett företags exponering och ledningens benägenhet, att vara mer strategiska i sitt samhällsengagemang, existerar. Detta samband menar Saiia et al (2003), ger oss insikter i hur företag uppmuntras att investera meningsfullt i samhället. En bättre förståelse av dessa relationer menar Saiia et al (2003) kan hjälpa företag och ideella organisationer att bättre hantera begränsade resurser på ett sådant sätt som integrerar både den konkurrenskraftiga verkligheten och behovet av en förbättring av samhället. Saiia et al (2003) menar att denna studie visar att väletablerade företag som har ett utvecklat och genomtänkt samhällsengagemang gynnar samhället och även bidrar till bättre förutsättningar för

företaget. Saiia et al (2003) skriver slutligen att från ett systemperspektiv är detta en logisk och hållbar utveckling för socialt ansvarstagande inom företagande. De menar att eftersom hälsan i samhället förbättras, så förbättras även resultatet för företaget inom systemet.

3.7 Företag överträder regleringar – trots att de fokuserar på CSR

I ett pressmeddelande på Handelshögskolan i Stockholms hemsida, går det att läsa om Reimo Juks avhandling som publicerades i maj 2010. I avhandlingen visar Reimo Juks att det råder motstridiga intressen mellan aktieägare och ledning och att detta leder till att företag överträder regleringar. Juks (2010) menar att trots att företag bryter mot regler påstår det sig ha stor fokus på CSR. (hhs.se)

Juks (2010) menar vidare, enligt pressmeddelandet, att detta har en gemensam grund i form av svaga intresseband mellan aktieägare och ledningen. Juks (2010) resonerar kring om det är starka ägare eller välförskansade chefer som utgör det största hotet mot intressegrupper. Han skriver att vi lever i en värld där fler och fler företag hävdar i sina årsredovisningar att de är socialt ansvarstagande och aldrig varit så bra medborgare som nu. Juks (2010) menar att detta bara är spel för gallerierna och skriver:

”Om alla dessa företag verkligen tog socialt ansvar fullt ut, varför finns det då så många överträdelser av regleringar relativt intressegrupper?” - Reimo Juks (hhs.se)

I avhandlingen påvisar Juks (2010) att en del av de företag, som arbetar med CSR faktiskt bryter mot flera olika regleringar relativt intressegrupper. Juks (2010) kommer fram till att det faktiskt inte är starka påtryckningar från aktieägare på ledningen som ger upphov till detta beteende utan att det snarare är frånvaro av påtryckningar som ligger bakom agerandet. Han menar också att det inte nödvändigtvis är företag med starka ägare som ligger i framkant när det gäller CSR aktiviteter, men dessa företag följer rådande regleringar avseende givna intressegrupper. Juks (2010) menar istället att det är företag med svaga ägare och svårigheter att möta regleringar, som tenderar att framhäva sitt sociala ansvarstagande mest. (hhs.se)

Dessa nämnda slutsatser och andra slutsatser från studien leder, enligt pressmeddelandet,

fram till slutsatsen att det är välförskansade chefer som snarare än starka ägare är ett hot mot icke monetära intressegrupper. Junks (2010) säger:

”Maximering av aktieägarvärde tenderar skapa en fin balans mellan ägarnas intressen och andra icke-monetära intressegrupper” – Reimo Juks (hhs.se)

De ovan behandlade teorier utgör en grund för vår kommande analys. Genom en applicering av dem på vår kommande empiri, är vårt mål att kunna analysera denna som i slutändan ska mynna ut till vår slutsats.

4. Undersökning av tre företags samhällsengagemang

Vi har valt att studera tre olika företag, IKEA, Trelleborg AB och Lindex. Genom intervjuer, granskning av årsredovisningar och hållbarhetsrapporter från företagen ämnar vi att skapa oss en uppfattning om deras samhällsengagemang. Hur de tänker, vilka val de har gjort samt vad de planerar att göra längre fram.

4.1. IKEA

Ikea är ett privat ägt företag som säljer heminredningslösningar. IKEA grundades 1943 i Småland av Ingvar Kamprad som då bara var 17 år gammal. Idag är IKEA ett stort företag med 123 000 medarbetare i 25 länder och med en årsförsäljning på över 21,5 miljarder euro (ikea.se). Dymling (personlig intervju, 2010) menar att IKEA är ett icke hierarkiskt företag som har bra värderingar och ett entreprenörsdriv utan dess like. Egenskaper som hon värdesätter högt och tror beskriver organisationen på ett bra sätt.

4.1.1 Hållbarhet

Dymling (personlig intervju, 2010) berättar om hur IKEA sedan länge har jobbat med sustainability men att det de senaste åren har ökat utifrån ett samhällsperspektiv. IKEA har alltid tagit ansvar för miljön och människor och alltid tänkt på smarta lösningar, till ett så lågt pris som möjligt. IKEAs definition av sustainability består av tre delar, det sociala, det ekonomiska och miljön. För ett år sen togs ett beslut att istället för att ha sustainability som en del i organisationen, koppla det till deras kärnverksamhet, vilket ledde till att det blev en del av IKEAs affärsstrategi. Idag är sustainability integrerat i allt de gör, produktutveckling, hur de bedriver sin verksamhet, hur de jobbar med ”store operations” och med leverantörer. IKEA består av flera delar där den mest kända heter IKEA group och som leds av VDn Mikael Olsson. Det är även här sustainability verksamheten drivs (Dymling, personlig intervju, 2010).

Vidare har IKEA en ”Code of Conduct” som består av vissa kriterier som leverantörer ska uppfylla. De granskar alltid alla leverantörer så att de uppfyller dessa krav men leverantörernas leverantörer kollar de inte på. Dymling (personlig intervju, 2010) menar att de inte har några direkta krav på sig att engagera sig socialt då de inte är börsnoterade. Detta resulterar i att inte så mycket uppföljning görs från IKEAs sida.

4.1.2 Social Initiative

IKEAs Social Initiative, startades 2005 för att behandla företagets satsningar på att investera i sociala engagemang på en global nivå. Det inrättades till en början för att bekämpa barnarbete i företagets leveranskedja men har idag resulterat i ett brett engagemang för att bidra till en bättre vardag för många barn världen över. Social Initiative stödjer program som har stor potential att inbringa ett bra resultat där IKEA, i många små steg kämpar för barnens rätt i samhället. De har ett brett utbud av åtgärder som kan bidra till en mer hälsosam och säker uppväxt för barn där de också ska få tillgång till en bra utbildning. (IKEAs hållbarhetsrapport 2009).

Dymling (personlig intervju, 2010) menar att Social Initiative delen har fått större betydelse och är idag en del av sustainability verksamheten. Alla pengar som läggs på socialt engagemang kommer från en stiftelse vid namn INKA, som har sitt säte i Holland. Det är upp till varje land vad för engagemang de vill ha men beslut gällande hur mycket varje land får lägga, tas av Social Initiative-delen i Älmhult. Dymling (personlig intervju, 2010) menar att, jämfört med H&M som har en mer global strategi som verkar utåt, kommer IKEAs strategi mer underifrån där deras globala strategi lyder:

”As global as possible and as local as necessary”.

Det är de viktiga delarna sen är det upp till varje land att forma sin egna landsanpassade strategi.

4.1.3 Samarbetspartners

Dymling (personlig intervju, 2010) menar att IKEA, vid val av samarbetspartners, har sett till aspekter som hög trovärdighet, storlek och så globala som möjligt. De organisationer IKEA främst samarbetar med är UNICEF, Rädda Barnen och Röda korset. Dymling (personlig intervju, 2010) menar att IKEA jobbar väldigt nära dessa organisationer och har utvecklat strategier ihop med dem.

4.1.4 Better Cotton Initiative

IKEA är medlem och en av grundarna av organisationen, Better Cotton Initiative (BCI). Detta sker i samarbete med UNICEF, där kända företag såsom Levis och Mark & Spencer även är delaktiga. IKEAs strategi går ut på att sätta normer på en global nivå, vad som ska göras och uppfyllas, därefter är det UNICEF som är på plats och ser till att det sker (Dymling, personlig intervju 2010). Målet med BCI är att mätbart minska den negativa påverkan av de miljömässiga och sociala aspekterna förknippade med bomullsproduktion världen över. BCI har utvecklat globalt accepterade kriterier för ”Better Cotton” och även utvecklat ett utkast av kriterier för att testa på regionala projekt i länderna Västafrika, Brasilien, Pakistan och Indien. De sociala kriterierna berör att minska barnarbete, förbättra arbetsvillkor och löner. Detta test kommer att övervakas samt utvärderas under de närmsta åren och se om kriterierna behövs justeras (IKEAs hållbarhetsrapport 2009).

Dymling (personlig intervju 2010) menar att störst fokus gällande ”Better Cotton Initiative” har legat på Indien. Där har de ett ”Train the Trainer” program som går ut på att i första hand lära bönderna hur de ska odla bomull på ett bättre sätt utan för mycket kemikalier. Bönderna får därefter ersättning för den skörd som eventuellt uteblir för att de inte använt tillräckligt mycket kemikalier. Även en uppmuntran till att barnen ska utbilda sig görs genom att bönderna får ersättning för utebliven arbetskraft om deras barn går i skolan. Mödrarna i sin tur, får stöd genom att de lär sig sy och brodera saker som de sedan kan sälja och får därmed en inkomst. Detta engagemang har levererat mycket positiva effekter, vilket resulterat i att IKEA även ska införa ”Better Cotton Initiative” i Kina.

4.1.5 IKEAs leksaks kampanj ”En tia är en förmögenhet”

Vid julhelgen i slutet av varje år doneras en tia för varje mjuk leksak som säljs från IKEA, världen över till Rädda Barnen och UNICEF projekt att förbättra barns utbildning. Denna kampanj startade 2003 där IKEA Social Initiative hittills har donerat 23,8 miljoner Euro, vilket har resulterat i att över cirka 8 miljoner barn i 30 länder har fått tillgång till en bra utbildning. Projektet stöds av INKA stiftelsen men även IKEAs konsumenter får ta en del av kostnaden (IKEAs hållbarhetsrapport 2009).

4.1.6 Bomullsprojekt med WWF

IKEA och WWF har sedan 2005 bedrivit ett samarbetsprojekt i Indien och Pakistan som är deras största inköpsländer av bomull. Målet med detta samarbete är att utveckla bättre odlingsmetoder för bomull. Det är områden som är i stort behov av miljö- och sociala förbättringar. Jordbrukare i dessa områden får tillgång till praktisk utbildning och stöd. Till en början anslöt sig cirka 450 jordbrukare till projektet men IKEA räknar med att cirka 60 000 jordbrukare kommer att genomföra bättre jordbruksodling till år 2010. IKEA hoppas på att detta kommer inbringa en signifikant allmän förbättring av bomullsodlingen i de båda länderna. Det kommer resultera i högre tillgänglighet av bomull som odlas på ett mer hållbart sätt. Vidare uppskattade WWF år 2009 att jordbrukarnas bekämpningsmedel, vattenförbrukning och kemiska gödselmedel kommer att minska avsevärt medan jordbrukarnas medelinkomster kommer att öka med cirka 40 procent (IKEAs hållbarhetsrapport 2009).

4.1.7 Bättre utbildning i Indiens ”mattbälte”

IKEA Social Initiative har haft ett långt samarbete med UNICEF projekt i Uttar Pradesh i norra Indien. Projektet ser till att förbygga och avskaffa barnarbete genom att behandla de underliggande orsakerna. Under 2000 - 2007 utförde de gemensamt ett projekt som behandlade barns rättigheter och fokuserade på adresserade problem såsom skulder, fattigdom, och bristande tillgång av en bra utbildning i 500 byar. Detta resulterade till att 80 500 barn kunde gå i skolan. IKEA Social Initiative har fortsatt att stödja UNICEF projekt under 2009 där målet nu är att stärka barns rättigheter och garantera en bra utbildning i mattproducerade områden i 5000 byar i Norra Indien (IKEAs hållbarhetsrapport 2009).

4.1.8 Självhjälpsgrupper för kvinnor i Indiens ”mattbälte”

Under 2009 startade IKEA Social Initiative tillsammans med FNs utvecklingsprogram United Nations Development Programme (UNDP), ett projekt som ser till att stärka den sociala, ekonomiska och politiska ställningen hos kvinnor i 500 byar i Uttar Pradesh i Indien. Detta samarbete sträcker sig från 2003 till 2009 där minst 50 000 kvinnor kommer att uppmuntras till att bli ledare, förebilder och entreprenörer och därigenom kunna bidra

till en betydande inkomst för familjen. Det har utformats aktiviteter där bland annat kvinnor utbildas i grundläggande ekonomi, hjälpa dem att kunna få tillgång till ett mikrolån samt ge praktiska råd på hur affärer görs. Kvinnorna kommer dessutom att få upplärning i mer avancerad läs- och skrivkunnighet samt en ledarskapsutbildning för att kunna ta på sig en driven och beslutfattande roll som by representant i de lokala områdena. Vidare arbetas det även med att stärka den juridiska medvetenheten och uppmuntra kvinnor att delta i de lokala politiska beslutsprocesserna (IKEAs hållbarhetsrapport 2009).

4.1.9 SUNNAN- IKEA och UNICEF hjälper barn bli upplysta

För varje SUNNAN lampa en kund köper världen över, doneras en till UNICEF och Rädda Barnen. Detta projekt startades i juni 2009 där SUNNAN är en solcelldriven lampa som gör att barn i ett hem kan rita, skriva och läsa efter solen har gått ner. De första donationerna gick till Pakistan och Indien som har dragit en stor nytta (IKEAs hållbarhetsrapport 2009).

4.1.10 Core Competence

Dymling (personlig intervju, 2010) menar att "Better Cotton Initiative" är ett bra exempel på hur IKEA använder sin kärnkompetens. Tanken med "empowerment of the women", som nämns tidigare, är att IKEA ska dela med sig av sin kärnkompetens, att sy och brodera, så att kvinnorna lär sig detta och därmed kan ha sin egen verksamhet. Vidare menar Dymling (personlig intervju, 2010) att det finns så mycket mer att lära ut gällande IKEAs kärnkompetens och säger följande:

"Vi är inte där riktigt än men jag tror att vi kan göra en förflyttning dit, knyta ihop säcken ännu mera" – Pauline Dymling

Vidare menar Dymling (personlig intervju, 2010) att IKEA även är intresserade av att göra något mer integrerat men att det inte är helt enkelt att administrera.

"Att skänka möbler till skolor kan vi göra om vi har över i lager men inte annars eller om det kanske skulle ha varit några naturkatastrofer eller liknande. I dagsläget så slängs mycket av de varor som inte blir sålda, eller så går de tillbaka till leverantören" – Pauline Dymling

4.1.11 Medvetenhet bland anställda

IKEA insåg ganska snabbt att om de ska jobba med hållbarhet i hela organisationen, måste de börja med medarbetarna som i sin tur kan sprida budskapet till vänner, bekanta och kunder. Dymling (personlig intervju, 2010) menar att fram till nu har eldsjälarna varit en minoritet, hon tror att många anställda inte orkat ta till sig det för de tycker det blir lite mycket. I Ryssland till exempel, kan de inte ens förstå hur de ska sopsortera. För att komma till rätta med detta problem har IKEA bestämt sig för att göra en bok till varje medarbetare för att de ska förstå hela konceptet. Dymling (personlig intervju, 2010) säger att:

”För att verkligen få alla att få det i ryggmärgen måste vi jobba mer aktivt och vi hoppas att våra medarbetare då kommer att förstå och brinna för det”. IKEA är globala så alla är på väldigt olika nivåer gällande detta. Holland och Tyskland är långt komna i denna process medan i Kina är IKEA ett av de första företagen som jobbar med hållbarhet. Dessa stora skillnader som existerar gör det svårt att få det att fungera. Anpassning till de olika länderna måste göras i den benämningen att det måste göras specifikt och mer nivåanpassat både internt och externt (Dymling, personlig intervju, 2010).

Vidare tror Dymling (personlig intervju, 2010) att den höga personalomsättningen och organisationens något icke framkomliga värdeord har varit anledningar till den låga kännedomen och måttliga engagemanget bland personalen.

4.1.12 CRM

Utifrån en undersökning som IKEA har gjort tycker 30-40% av deras kunder att IKEA är ett väldigt bra och sunt företag. 20 % har en negativ uppfattning om företaget och resten säger sig inte ha någon uppfattning. Dymling (personlig intervju, 2010) säger att målet är att få de som inte har en uppfattning att tycka om företaget. Hon menar att den unga målgruppen inte väljer en återförsäljare endast på grund av pris, funktion och design utan att de även värdesätter de mjuka värdena. För ett år sen tog IKEA beslutet att de skulle börja kommunicera ut deras samhällsengagemang till kunderna. Dymling (personlig intervju, 2010) menar att det är en form av kommersiell strategi och att det är en del för att kunna göra business. 1 september 2009 tillträdde en ny VD som tog in samhällsengagemanget och gjorde klart för vad det innebar konkret. Därmed har det börjat hända saker och berörda ta det mer på allvar. Tidigare var strategin att inte prata om det

sociala samhällsengagemang som bedrevs men idag är syftet främst business i form av att öka och behålla marknadsandelar, attrahera medarbetare men självklart även för att göra en god sak för dem som har det svårt.

4.1.13 Framtidsplaner

Dymling (personlig intervju, 2010) tror att för fem år sedan hade IKEAs samhällsengagemang inte kunnat kopplas så mycket till affärerna utan fokus hade legat på få, specifika projekt.

”Vi hade inte haft så mycket att prata om och fokus hade legat på skogen”. –

Pauline Dymling

Om fem år däremot, är ambitionen att samhällsengagemang är en självklarhet som genomsyrar hela organisationen och att alla anställda är involverade. Dymling (personlig intervju, 2010) poängterar däremot att IKEA tidigare inte har haft som mål att vara ledare eller förebild gällande samhällsengagemang, utan snarare haft som mål att hänga med och vara en i mängden. Nu menar Dymling (personlig intervju, 2010) att de under senare tid har diskuterat att byta strategi och istället, relativt deras konkurrenter, ligga i framkanten gällande samhällsengagemang.

Genom den gjorda undersökningen av de tre företagen, är vår tanke att använda oss av denna kunskap för att, i kombination med ytterligare empiri, få en allmän uppfattning om hur företag bedriver samhällsengagemang.

4.2 Trelleborg AB

Trelleborg AB är ett företag som utvecklar lösningar som tätar, dämpar och skyddar i krävande industriella miljöer på en global nivå. Företaget grundades 1905 av Henry Dunker och Johan Kock och hette då *Trelleborgs Gummifabriks AB*. Idag är Trelleborg AB världsledande inom industrigummi med cirka 21 000 anställda och en omsättning på 27 059 MSEK år 2009. Sedan 1964 har Trelleborg AB varit noterat på stockholmsbörsen och är listat på Large Cap på OMX Nordic list. Verksamheten existerar i 43 länder och består

av fyra affärsområden, *Engineered Systems*, *Trelleborg Automotive*, *Trelleborg Sealing Solutions* och *Trelleborg Wheel Systems* (Trelleborg ABs årsredovisning 2009).

4.2.1 Lokala samarbeten

I Trelleborg ABs årsredovisning 2009 presenteras deras samhällsengagemang. Trelleborg ABs ambitioner är att bidra till den globala utvecklingen och ta ansvar för samhället och närmiljön genom att stödja det lokala samhället de verkar i. Trelleborg AB medverkar i en rad olika samhällsaktiviteter, ofta på en lokal nivå. Det innebär bland annat samarbeten med intresseorganisationer, myndigheter och idrottsklubbar. Vid sponsring av idrottsverksamheter är en viktig prioritet att stödja ungdomsarbete. Vidare sker det ytterligare genom att stödja handikappade barn, scouter, förskolor och festivaler. Trelleborg AB har även uttalat att de inte stödjer politiska eller religiösa organisationer.

Jahja (personlig intervju, 2010) anser att det absolut viktigaste för Trelleborg AB är att ha bra relationer med den orten de har verksamhet på. Sponsringen ska genomsyra Trelleborg ABs värderingar och stärka relationer till kunder och andra partners. Detta i form av att de sponsrar skolor, lokala föreningar och idrottsklubbar. Exakt vad för sponsring som pågår på de olika orterna har Jahja (personlig intervju, 2010) inte kontroll över utan det är upp till varje enhet, beroende på behov. Han menar att det samhällsengagemang som bedrivs på lokal nivå har de på central nivå inte så stor del i. Varje enhet lokalt har en budget och varje år läggs det in en summa som är öronmärkt för olika projekt och så har det varit enda från start. Det krävs heller inga rapporter från de olika enheterna. Ett exempel är sponsringen av fotbollslaget Trelleborg. I och med att loggan finns på fotbollströjorna bidrar det till väldigt bra reklam för företaget samt att folk får en ökad kännedom. Vidare berättar Jahja (personlig intervju, 2010) hur de har försökt att sammanställa alla delaktiviteter på en dag för att ha en så kallad "Global responsibility day". Problemet är att aktiviteterna sker löpande under året när det finns behov för det.

Återigen poängterar Jahja (personlig intervju, 2010) hur decentraliserat företaget är, vilket uppmuntrar och ökar incitamenten till att vara aktiva inom engagemang och sponsring på lokal nivå. Trelleborg AB är uppbyggt av förvärv och består av små enheter vilket gör att företaget inte är konsoliderat.

Jahja (personlig intervju, 2010) nämner att Trelleborg AB jobbar mycket med framställning av gummi, vilket innebär att de främst rekryterar olika typer av ingenjörer, helst med inriktning mot kemi eller väg och vatten. Universitet som utbildar de här grupperna samarbetar Trelleborg AB med, för att på så sätt hitta framtida potentiella medarbetare. Samarbetet sker i form av att företaget är delaktig på arbetsmarknadsdagar samt är ute och föreläser. De har även ett samarbete som heter ”learning partnership”. Detta innebär att de betalar forskare inom ämnen som är relevant för Trelleborg ABs verksamhet, så att de ska kunna upprätthålla sin forskning. Själv jobbar Jahja (personlig intervju, 2010) med hållbarhetskommunikation och producerar varje år rapporter. Dessa rapporter diskuterar han sedan med studenter vid miljöinstitutet i Lund. De får då gå igenom och läsa Trelleborg ABs miljöredovisning för ett år, följt av en intressentdialog och utifrån rollspel vara till exempel leverantörer, kunder, media osv. Övningen avslutas med att rapporten diskuteras vilket bidrar till att Jahja får höra studenternas uppfattning i form av konkret feedback. Studenterna i sin tur, vill öva på detta och ser det som en mycket lärorik erfarenhet.

Det är viktigt att hitta en bra nivå vad gäller hur mycket tid och pengar som ska läggas ner på exempelvis att vara ute och föreläsa, säger Jahja (personlig intervju, 2010) och menar på att det ringer folk varje dag och frågar om representanter från företaget kan komma och berätta om olika saker. Vidare menar Jahja (personlig intervju, 2010) att de hela tiden försöker vara verksamma på de ställen där de kan uppnå win-win situationer i form av att dels Trelleborg AB, dels den andra parten får ut maximal nytta. Det är även reklam och marknadsföring när de är ute och träffar kunder och konkurrenter. För att behålla kvalificerade människor är det viktigt att de anställda genomgår utbildningar och får vara ute och träffa folk som är duktiga på samma saker som de själva gör. Jahja (personlig intervju, 2010) sammanfattar det som en gränsdragning mellan samhällsengagemang, utbildning och utveckling.

4.2.2 Rädda Barnen

Utöver deras lokala samhällsengagemang har Trelleborg AB, sedan 4 år tillbaka, även ett löpande avtal med Rädda Barnen. Samarbetet innefattar ett åligt stöd till organisationen. Detta ligger i linje med Trelleborg ABs strävan att ta ett större globalt samhällsansvar genom att stödja barns utveckling och utbildning. Deras bidrag går till Rädda Barnens

program "rewrite the future" som är ett femårigt globalt engagemang för att barn i konfliktdrabbade länder ska kunna gå i skolan (Trelleborg AB årsredovisning, 2009).

Jahja (personlig intervju, 2010) menar att Rädda Barnen är en lämplig samarbetspartner då de gör ett väldigt bra jobb med yngre människor och fokuserar på utbildning, något som Trelleborg AB värdesätter och ser som en mycket viktig samhällsfråga. Detta samarbete bedrivs inte enbart i Västeuropa och USA utan även i Kina och Indien, där företaget för tillfället expanderar snabbt. För att kunna vårda deras varumärke och hitta bra anställda i dessa länder är det en fördel att ta hjälp av internationella hjälporganisationer såsom Rädda Barnen. I Rumänien, som är ett "coming country" för Trelleborg AB, finns det många barn och ungdomar som har det svårt.

"Att samarbeta med Rädda Barnen där, känns helt naturligt. De är, precis som vi, internationella och stabila och vi förstår vad pengarna går till. Det ligger i linje med Trelleborg ABs lokala sponsring så det blir en naturlig förlängning på koncernnivå". - Rosman Jahja

4.2.3 Core Competence

Jahja (personlig intervju, 2010) menar att tanken på ett samarbete med Rädda Barnen som innefattar att låta anställda få möjlighet att volontärarbeta på arbetstid, har funnits ett tag. På detta sätt skulle Trelleborg AB kunna använda sin kärnkompetens som en del av deras samhällsengagemang. De produkter och tjänster som företaget erbjuder skulle verkligen kunna vara till nytta för samhället. De erbjuder produkter som oftast är gummibaserade och vars syfte är att täta, dämpa och skydda i objekt såsom bilar, tåg, flygplan, båtar, broar, byggnader osv. Utöver detta, bidrar Trelleborg AB till en bättre arbetsmiljö genom lösningar på tätningar av exempelvis fönster och dörrar som leder till att 25% av energin kan sparas. Detta i sin tur, leder till att utsläppet koldioxid reduceras då behovet av bränsle minskar. Ytterligare exempel är att gummin de tillverkar, kan användas under byggnader som skydd mot jordbävningar. Sammanfattningsvis säger Jahja:

"Genom vår kunskap och lösningar kan vi helt enkelt bidra till ett bättre samhälle".

Trots detta, säger han samtidigt att de ännu inte är där utan att det har en bra bit kvar och det är många beslut som ska fattas. Han menar att det kan finnas en varumärkeseffekt som de ännu inte har riktigt klart för sig hur den skulle komma att bli. Det är hela tiden en balansgång när det gäller CSR. Aktieägare och andra intressenter som har åsikter om vad företaget ska göra och inte göra tycker det är rimligt att lägga viss krut på CSR men börjar det kosta för mycket pengar skulle de protestera och säga att det inte är produktivt (Jahja, personlig intervju, 2010).

4.2.4 Medvetenhet bland anställda

Jahja (personlig intervju, 2010) tror att de anställda på Trelleborg AB vet att företaget har samhällsengagemang men att de kanske inte just kallar det samhällsengagemang. De flesta anställda känner nog till delar av den sponsring som bedrivs, men antagligen inte exakt vad för sorts sponsring det rör sig om. Detta för att Trelleborg AB inte lägger så stort fokus på att uppmärksamma det. De få annonser företaget har handlar om att försöka skapa en förståelse för potentiella kunder, att Trelleborg AB tillverkar väldigt många olika produkter inom flera olika områden och att det inte handlar om däck i första hand, vilket de facto många fortfarande tror.

4.2.5 CSR

Jahja (personlig intervju, 2010) menar att även fast de är ett producentföretag är deras CSR - och samhällsengagemangs verksamhet relaterat till deras varumärke. Trots detta, marknadsför de inte deras CSR engagemang särskilt mycket, främst på grund av eventuell granskning och kritik från journalister. Jahja (personlig intervju, 2010) menar att företaget är bra på att redovisa och kommunicera frågorna men har en lång väg kvar att gå. Det räcker att gå ut i fabriken för att se hur det går till. Det är fortfarande svart damm i luften även fast det är mycket, mycket mindre än det var förr. Jahja (personlig intervju, 2010) säger att det hade känts löjligt att kalla Trelleborg AB för ett grönt företag i det sammanhanget. Trots detta, understryker han hur otroligt mycket bättre företaget blivit i form av medvetenhet, deras miljöledningssystem som i princip finns i alla fabriker samt att arbetsmiljön idag är otroligt mycket bättre än förr.

”Jag vet att de flesta av våra konkurrenter har någon form av CSR strategi. Men i Sverige, vi är ju på den svenska börsen och det är där vi bedöms, där räknas vi som hyfsat duktiga på det här, framför allt på miljösidan”. - Rosman Jahja

4.2.6 CRM

”Det är klart vi har ett strategiskt tänk bakom våra samhällsengagemang. Det är i princip inget företag som gör något helt utan egen vinning, Då är man för naiv. Det finns en långsiktig önskan om att det här ska leda till positiva grejer för oss”. - Rosman Jahja

Jahja (personlig intervju, 2010) menar att Trelleborg AB väljer att lägga resurser och hjälpa samhället inom de områden som åtminstone på sikt ger dem något tillbaka. Även på kort sikt då engagemanget gör att deras varumärke stärks och att kunden vill göra affärer med dem. Det är jätte mycket kunder idag som är oerhört angelägna att veta om företaget har koll på arbetsmiljö. Jahja (personlig intervju, 2010) menar att de företag som struntar i samhällsengagemang kommer få det svårt på marknaden då det idag mer eller mindre är ett krav att på något sätt engagera sig. Sen kan engagemanget självklart alltid öka och bli ännu bättre. Det handlar om att hitta rätt nivå och samtidigt tjäna pengar. Vidare tror Jahja (personlig intervju, 2010) att deras kunder kollar på hela Trelleborg ABs CSR-paket och inte specifikt på de olika delarna. Han tror även att den sociala biten kommer att öka i samband med ISO 26 000.

4.2.7 Framtidsplaner

”På den sociala biten har vi inga planer på att öka vårt engagemang utan jag ser en allmän trend som vi försöker hänga med på. Men sen finns det säkert andra som struntar i den och inte tycker det är speciellt viktigt. Men Trelleborg AB är medveten och håller koll på det och vill vara med på en rimlig nivå. Vi vill inte riktigt ligga längst fram och vara kaxigast och ligga längst fram men vi vill definitivt vara bra”. – Rosman Jahja

Hade mötet ägt rum för fem år sedan hade det sett ganska annorlunda ut menar Jahja (personlig intervju, 2010). Trelleborg AB hade förmodligen haft ännu svårare att peka på olika engagemang, då fanns exempelvis inte samarbetet med Rädda Barnen och han själv hade antagligen inte haft så bra koll. Nu kan Jahja (personlig intervju, 2010) vara mer

konkret, men erkänner att han fortfarande inte har riktigt koll på det som händer där ute. Han tror att han om fem år, kommer att ha betydligt bättre koll på vad som sker i företaget. Förmodligen har en "Global responsibility day" införts och de kommer, genom en internetsida, kunna samla in information och kommunikationskanalerna kommer att vara mycket bättre.

"Det är inte säkert att vi kommer göra vansinnigt mycket mer än idag men vi kommer ha bättre koll på det på en central nivå och vi kommer kanske använda det lite mer i marknadsföring och sådant också". – Rosman Jahja

4.3 Lindex

Lindex är ett svenskt modeföretag som grundades av Ingemar Boman och Bengt Rosell år 1954. Lindex blev en del av den finska koncernen Stockmann Group 2007 och är idag en av de ledande modekedjorna i norra Europa med en försäljning på 655,1 miljoner Euro 2009 (Stockmann Group, 2010). Företaget har ca 5000 anställda i över 400 butiker lokaliserade i Norden, Baltikum, Ryssland, Centraleuropa och Mellanöstern. Lindex har ett utbud av olika modekoncept inom damkonfektion, damunderkläder, barnkläder samt kosmetik (lindex.se)

Winroth (telefonintervju, 2010) menar att Lindex sedan många år tillbaka, arbetar systematiskt och strukturerat gällande deras CSR verksamhet. Deras arbete är uppbyggt kring FN:s Global Compact 10 principer, arbetssättet i ISO 14001, Code of Conduct etc. Hon tror därför inte att införandet av ISO 26 000 kommer att ha speciellt stor inverkan på Lindex. Däremot anser hon att det kan vara ett bra verktyg att luta sig mot för att inte missa relevanta aspekter i hållbarhetsarbetet samt att alla får ett gemensamt förhållningssätt att utgå ifrån.

I Lindex CSR- rapport (2008) presenteras ett rikligt avsnitt av deras samhällsengagemang. De ser till att bidra till samhället positivt där företaget bedriver sin verksamhet. Det är därför Lindex deltar i en rad olika sociala och miljöfokuserade aktiviteter på en internationell, nationell och lokal nivå. De noggranna valda samarbetspartnerna stödjer Lindex som ser till att stärka utsatta grupper i samhället särskilt kvinnor och barn. Under

2008 skänkte Lindex 2,3 miljoner kronor, vilket motsvarare ungefär en procent av deras vinst, till olika välgörande ändamål. Gällande deras CSR- rapport (2009) inom deras samhällsengagemang nämner Lindex att deras viktigaste bidrag är att framgångsrikt utveckla deras affärer och säkerställa att det görs på ett hållbart sätt. Vidare vill de också bidra till en bättre global utveckling och har därför fokuserat deras samhällsengagemang till de platser de har koppling till och kunskap om, för att deras insats ska få så stor effekt som möjligt. Under 2009 skänkte Lindex 2,5 miljoner kronor vilket var cirka en procent av företagets vinst. Lindex samhällsengagemang är inte lika utskrivet i deras CSR- rapport 2009 och hänvisar därför något mer till CSR- rapporten år 2008.

Winroth (telefonintervju, 2010) menar att Lindex främst engagerar sig inom deras kärnverksamhet, dels i produktionsländerna där tillverkningen av deras varor sker, dels i försäljningsländerna där butikerna finns. Vidare menar hon att störst fokus läggs på deras huvudmålgrupp som består av kvinnor och barn. Fokus på kärnverksamhet och huvudmålgrupp genomsyrar hela företagets samhällsengagemang och har därmed lett till samarbetet med Rosa Bandet samt Kvinna till Kvinna.

4.3.1 Kvinna till Kvinna

Enligt Lindex CSR- rapport (2008) ökade de sitt samhällsengagemang genom ett samarbete med den svenska organisationen, Kvinna till Kvinna. De arbetar med lokala kvinnoorganisationer i konflikttrabbade länder och stödjer kvinnor i dessa länder att bli aktörer istället för offer. Kvinna till Kvinna hjälper på både ett rättsligt och psykiskt plan. Vidare jobbar de med att stärka och utbilda kvinnliga politiker, motverka människohandel och våld mot kvinnor, påverka lagar samt utbilda poliser. De informerar även till män och kvinnor om kvinnors rätt i samhället och mänskliga rättigheter. Lindex stödjer detta på lång sikt och bidrar inte bara finansiellt utan även genom att hjälpa organisationen att få uppmärksamhet och stödja i insamlingsarbetet. Under 2008 startade Lindex ett projekt tillsammans med Kvinna till Kvinna att motverka trafficking. Kvinna till Kvinna har sen en tid tillbaka jobbat med lokala organisationer i de länder där det existerar en större risk för rekrytering. En av de lokala organisationerna är Democracy Today i Armenien som hjälper de som fallit offer för sexslavhandel men ser även till att förebygga förhinder till sådan rekrytering. Vidare i Lindex CSR- rapport (2008 & 2009), stödjer de ett nytt projekt i Armenien för att hjälpa unga kvinnor genom att erbjuda praktiska och kreativa jobb. En mindre syateljé byggdes upp där de har lärt sig grunden till design och sömnad men även

hur de ska sälja och marknadsföra sina produkter. Detta kan sedan bidra till ytterligare synergieffekter som långsiktigt skapar jobb och möjligheter för många fler. Vidare kan dessa kvinnor ses som förebilder och inbringa hopp i landet. I Armenien pågick den första kursen till mars 2009 och fick därefter fortsatt stöd och hjälp av Democracy Today.

4.3.2 Rosa Bandet

Lindex tillhör en av huvudsponsorerna till Cancerfondens Rosa Bandet - kampanj som stödjer kampen mot bröstcancer. Målet är att samla in pengar till bröstcancerforskning och att öka medvetenheten om just bröstcancer. Dessutom går en del av donationerna till Bröstcancerföreningens Riksdagsförbund som fungerar som stöd till de drabbade men även anhöriga. Under 2009 samlade Lindex in, tillsammans med sina kunder, 6,3 miljoner kronor. (Lindex CSR- rapport, 2009) Enligt Lindex CSR -rapport (2008) har de varit engagerade sedan starten år 2003 där de då, tillsammans med sina kunder, har lyckats samla in och skänkt över 18 miljoner kronor. Under 2008 drog Lindex igång sina modeintresserade kunder att designa t-shirtar med tryck där de fem vinnande bidragen såldes i butik under oktober månad och 20 procent av försäljningen gick direkt till Rosa Bandet. Totalt samlade Lindex och deras kunder då in 4,6 miljoner kronor.

Enligt Renman (telefonintervju, 2010) valde Lindex att samarbeta med Rosa Bandet eftersom det går att relatera till deras kunder och anställda. Deras kunder är mestadels kvinnor och att 96 procent av deras medarbetare är kvinnor. Dessutom menar Renman (telefonintervju, 2010) att effekten av samarbetet med Rosa Bandet har blivit mycket positiv. Dels då hon märkt ett stort engagemang från de anställda men även många kunder har uttryckt sin uppskattning och förknippar idag Rosa Bandet med Lindex. Vidare menar hon att även Lifeleader Academy projektet har påverkat de anställda positivt. De känner sig uppskattade samt får ökad kunskap om hur unga människor tänker.

4.3.3 Lifeleader Academy

I Lindex CSR- rapport (2008) beskrivs deras nystartade samarbete med Lifeleader Academy som är en karriär- och ledarskapsutbildning för unga tjejer mellan 16-25 år. Programmets syfte är att kunna bidra med rätt kunskaper och ge det självförtroende som behövs för att bli morgondagens chefer och ledare. Lindex bidrar inte endast finansiellt utan stödjer även utbildningen genom att delta på ett mentorprogram där Lindex medarbetare fungerar som vägledare i tjejernas karriär och utveckling. Under 2009 deltog

12 medarbetare från Lindex i ett ettårs långt mentorprogram. Där de fick stötta och bidra med kunskap till deltagarna från Lifeleader Academys sommarinternat. Med denna medverkan hoppades Lindex kunna bidra till att svenskt näringsliv får fler kvinnliga ledare och chefer.

4.3.4 Runda upp

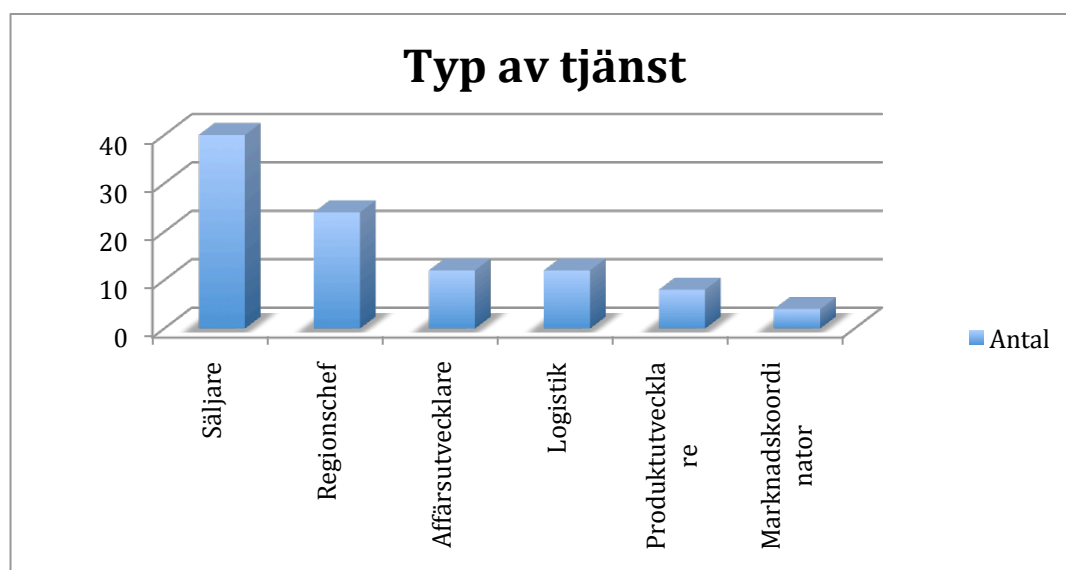
Enligt Lindex CSR-rapport (2009) bedriver modebranschen sedan 2006 ett samarbete med Röda Korset kallat Runda Upp som är ett gemensamt insamlingsprojekt. De har bidragit till Röda Korsets insamling genom att erbjuda kunderna att runda av slutpriset uppåt. Detta har Lindex bedrivit i Sverige och Norge.

4.3.5 Framtidsplaner

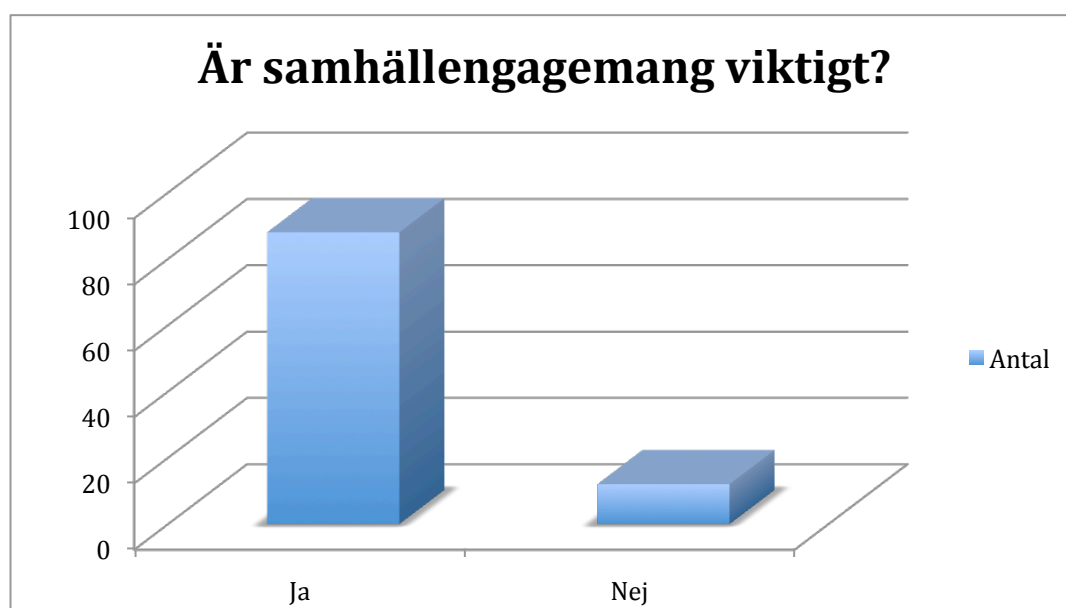
Winroth (telefonintervju, 2010) tror inte att alla anställda är insatta i samtliga samhällsengagemang som Lindex är inblandade i. Hon menar att det bara är en del av samhällsengagemanget som kommuniceras ut genom CSR rapporten, hemsidan, den interna personaltidningen samt genom informationen på intranätet men att målet är att det ska förbättras. Hon tror däremot att de större engagemangen såsom Rosa Bandet och Kvinna till Kvinna, känner alla till. Vidare menar Winroth (telefonintervju, 2010) att störst fokus gällande Lindex CSR arbete ligger på huvudarbetet i deras hållbarhetsarbete, vilket är uppförandekodarbete och deras koncernövergripande miljöarbete. Samhällsengagemang är fortfarande en liten del av Lindex totala CSR arbete. På frågan om Lindex har några nya projekt på gång inom samhällsengagemang, svarar Winroth att de hela tiden ser över möjligheterna att kunna engagera sig mer, men att hon i dagsläget inte vill säga något om framtida planer.

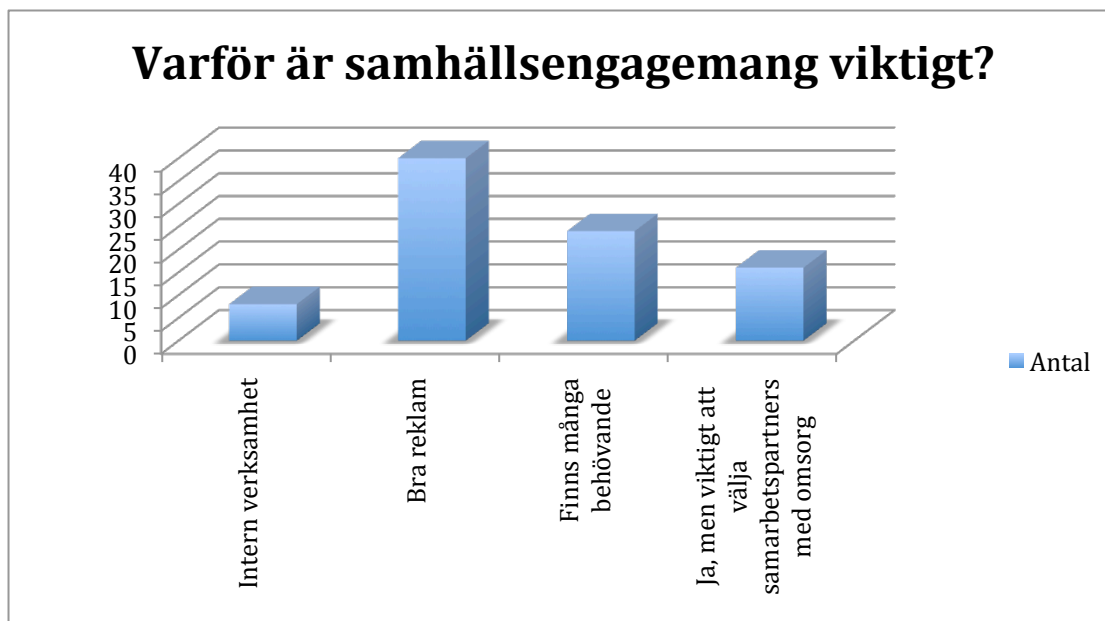
5. Resultat av enkätundersökningen

Nedan följer en enkätundersökning genomförd av 100 personer. Tanken är att vi ska få en allmän uppfattning av hur anställda, på olika nivåer, ställer sig till samhällsengagemang. Vi ser det som högst relevant att intervjua anställda då de är en del av organisationen och det är deras engagemang och intresse som, till stor del, speglar företagets engagemang. Vår förhoppning är att, med hjälp av denna undersökning, kunna få fram värdefull information till vår kommande analys.

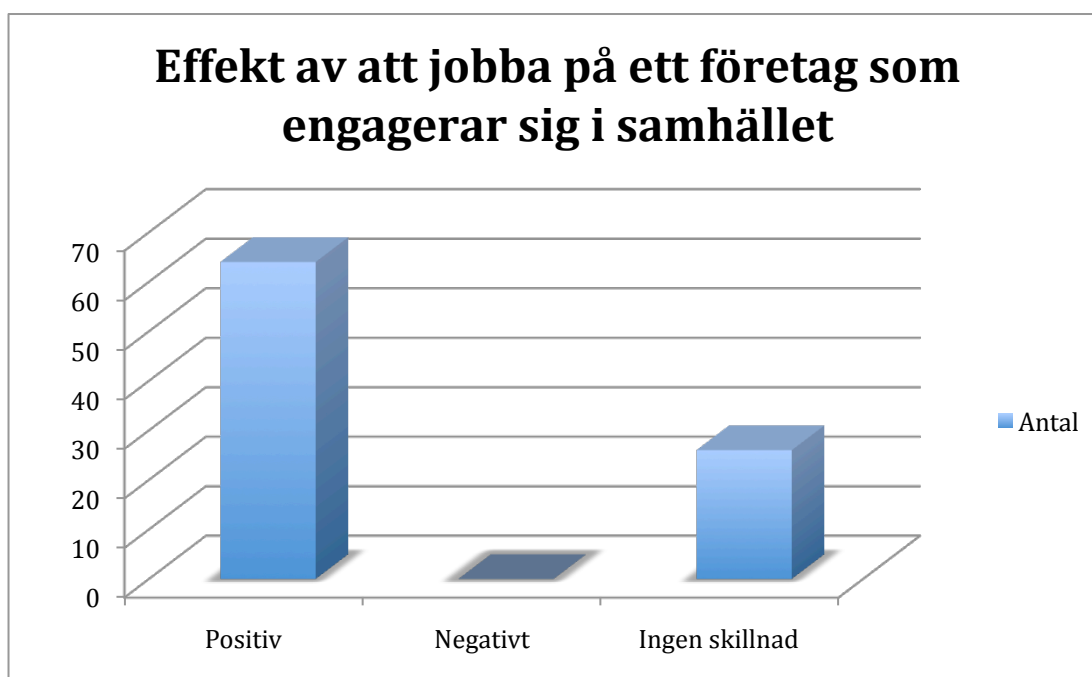


Vårt mål var att få en åsikt från olika nivåer inom företagen, vilket vi lyckades med då de intervjuade har olika positioner med en majoritet från säljavdelingen.

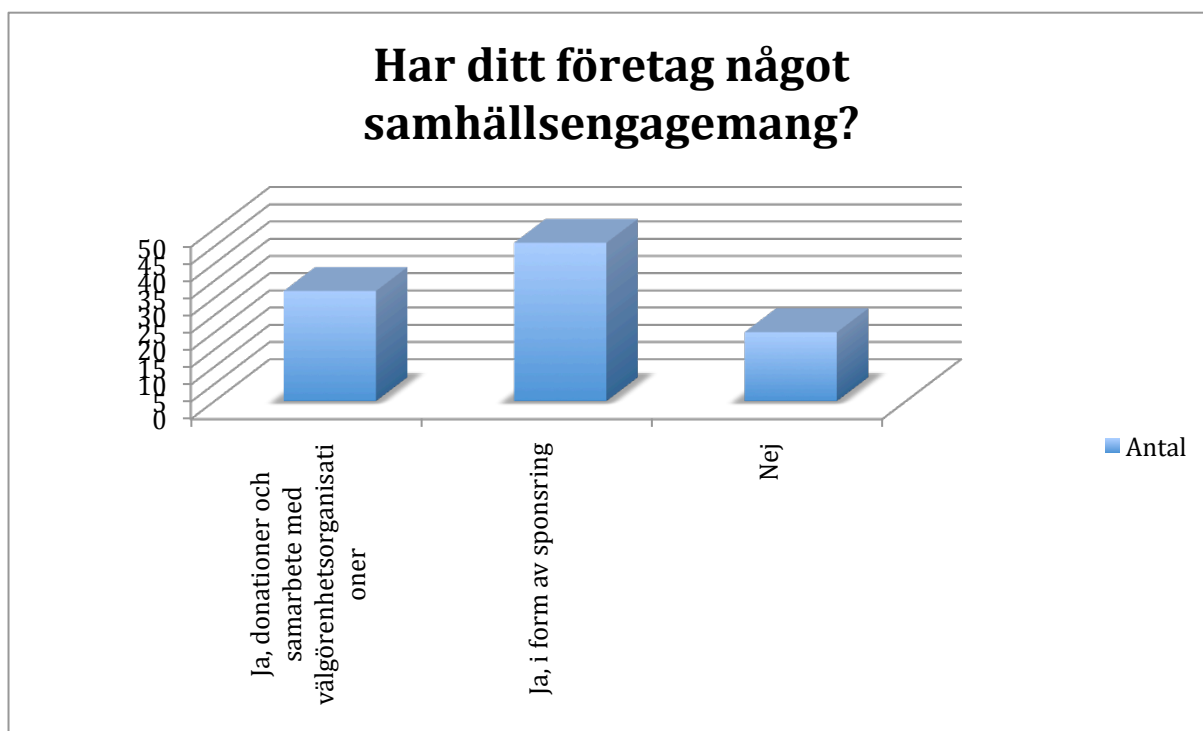




Av de 100 tillfrågade, ansåg 88 stycken att samhällsengagemang är av vikt. Diagrammet ovan visar respondenternas preferenser gällande samhällsengagemang.



64 stycken av de tillfrågade tror att samhällsengagemang ger en positiv effekt på de anställda. Ingen ser det som negativt, men 36 stycken tror inte att det har någon större inverkan och anser att det finns så många andra aspekter som är viktigare.

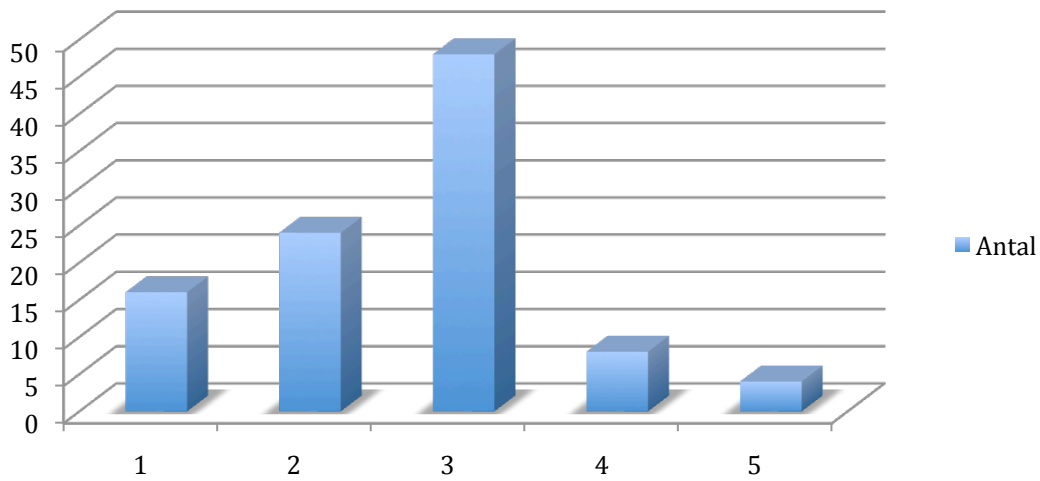


Till följande fyra frågor fick respondenterna ringa in sitt svar, där 1=lite, eller inte alls viktigt och 5=mycket, eller mycket viktigt.



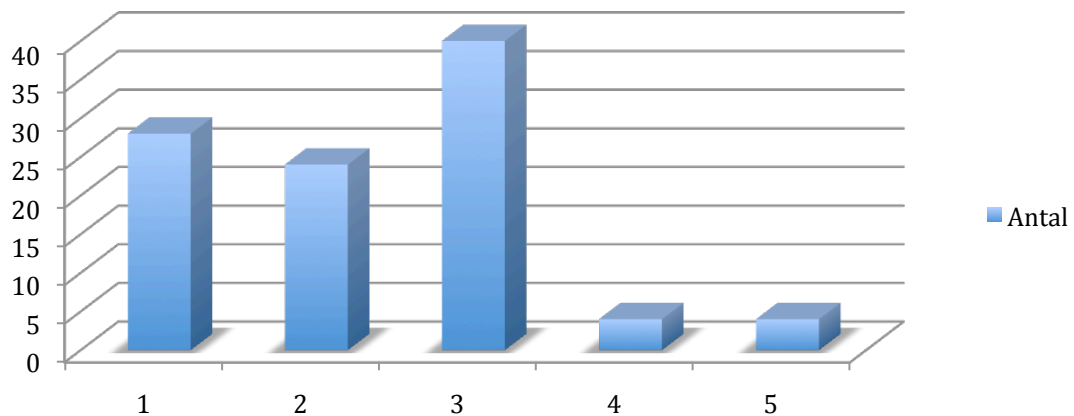
Ur diagrammet kan utläsas att en stor del av respondenterna anser att det är medelviktigt samt viktigt då 3 och 4 var de alternativ de flesta ringade in.

Hur mycket sysslar ditt företag med samhällsengagemang?



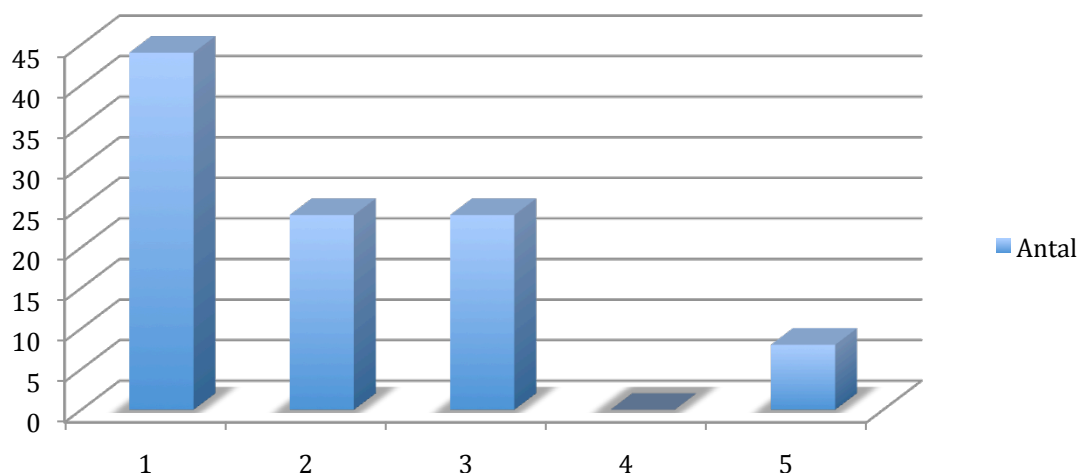
Nästan hälften av respondenterna jobbar på företag som engagerar sig i lagom stor utsträckning inom samhällsengagemang.

I viken utsträckning märker du av att ditt företag sysslar med samhällsengagemang?



En stor del av de tillfrågade märker, på en medelmåttlig nivå, av det samhällsengagemang som bedrivs inom företaget. Vidare är det även hela 28 stycken som märker av det ytterst lite.

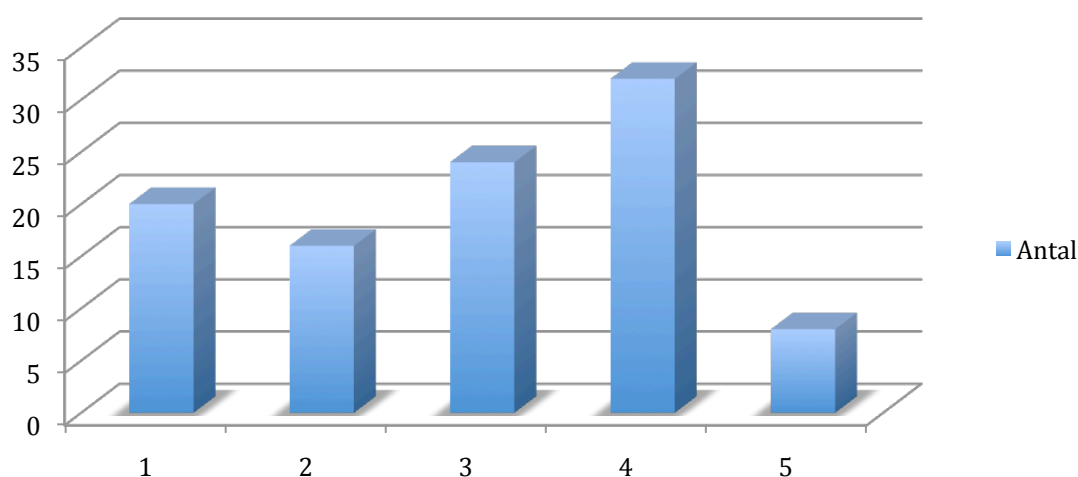
Hur delaktig är du i det samhällsengagemang ditt företag har?



Ur diagrammet går att utläsa att nästan hälften av respondenterna inte är alls delaktiga i det samhällsengagemang företaget bedriver. Utöver detta kan även utläsas att en extrem minoritet känner sig mycket delaktiga.

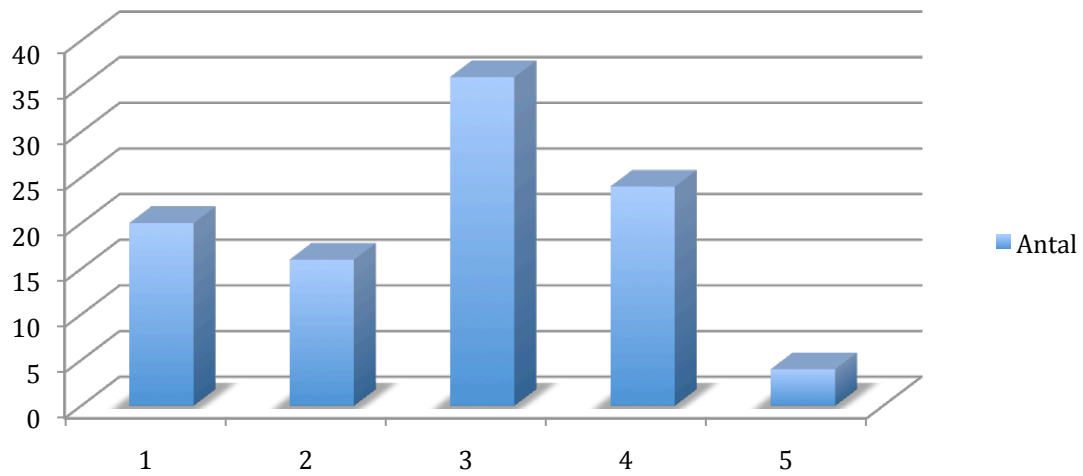
Till följande fyra frågor, som behandlar vilka olika typer av samhällsengagemang som är viktiga, fick respondenterna ringa in sitt svar där, 1= inte alls viktigt och 5= mycket viktigt.

Ditt företag samarbetar med välgörenhetsorganisationer



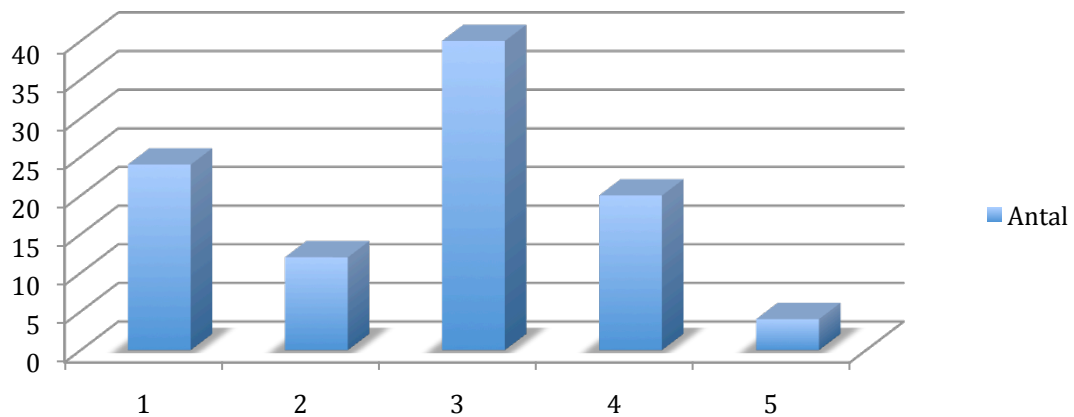
Den största delen av respondenterna tycker det är medelviktigt och viktigt att deras företag samarbetar med välgörenhetsorganisationer, detta då 24 stycken ringade in 3 och 32 stycken ringade in 4. I kontrast ringade hela 20 stycken in 1.

Ditt företag skänker pengar vid katastrofer såsom haiti, Tsunami



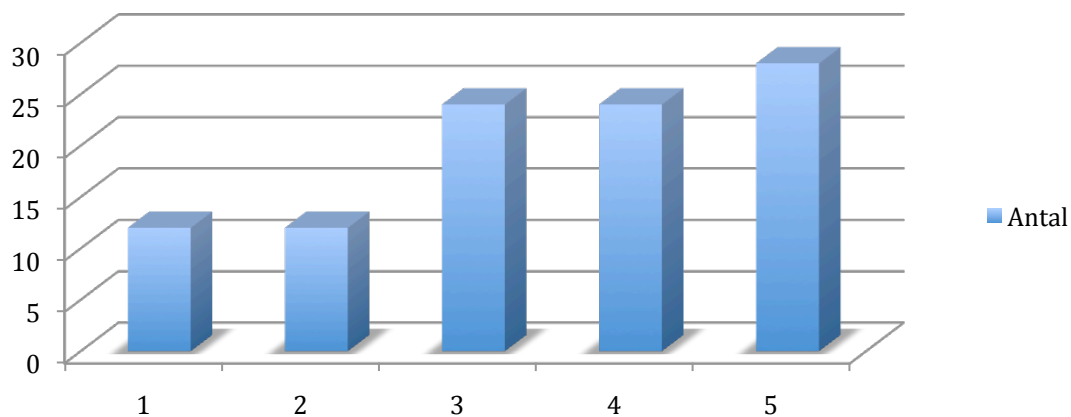
Även här kan vi utläsa att den största delen av respondenterna ser denna sorts samhällsengagemang som medelviktig till viktig.

Samhällsengagemanget fokuseras på den målgrupp/kundgrupp företaget främst riktar sig till



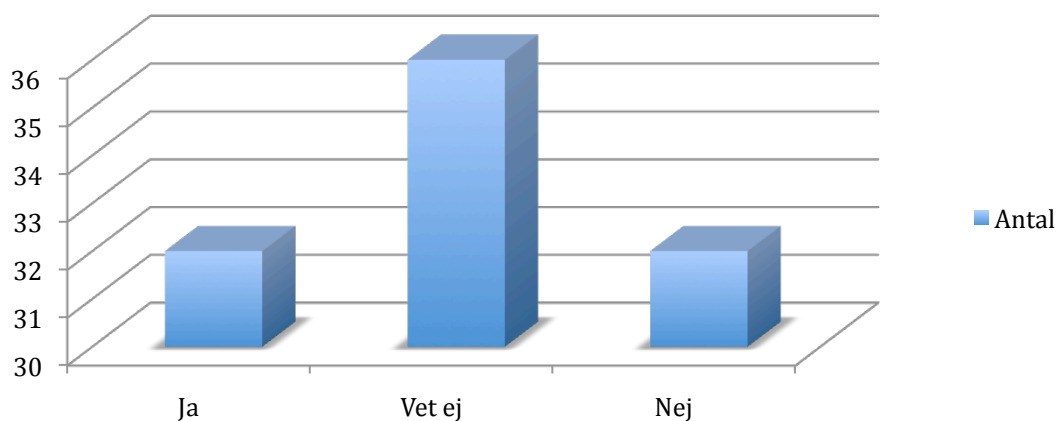
Även här, ser vi att nästan hälften av respondenterna ser denna sorts samhällsengagemang som medelviktig.

Samhällsengagemanget bedrivs genom att företaget utnyttjar sin kärnkompetens



Här ser vi att respondenternas svar skiljer sig från de övriga tre, tidigare frågor. Enligt diagrammet finner en stor del det mycket viktigt att bedriva samhällsengagemang genom att utnyttja kärnkompetensen.

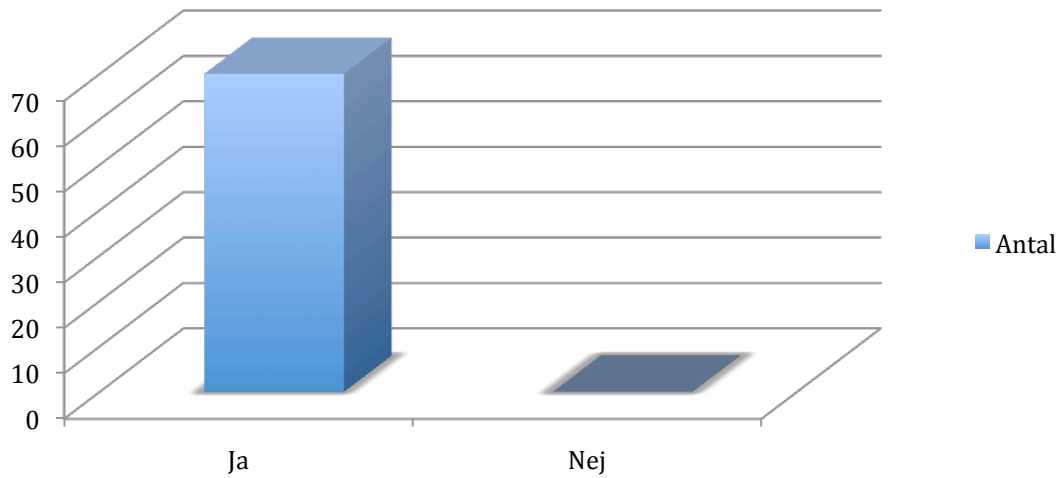
Tror du samhällsengagemang där kärnkompetens utnyttjas skulle fungera på ditt företag?



De respondenter som svarade nej, menade att det inte skulle gå på grund av den bransch de befann sig i.

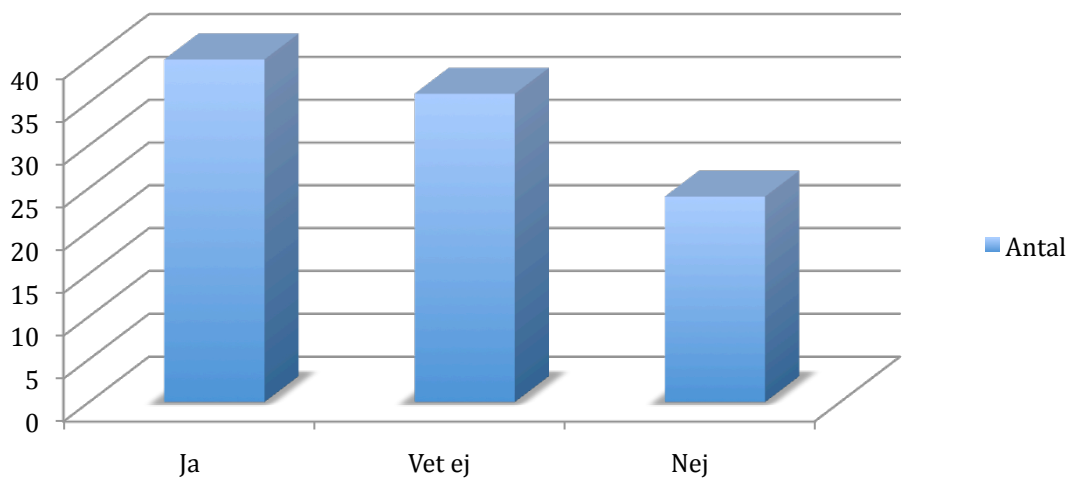
På följande fråga valde endast 70 respondenter att svara.

Skulle du uppskatta och ditt företag lade mer pengar på samhällsengagemang?



Av de 70 respondenter som angav svar, svarade samtliga ja.

Vet era leverantörer och/eller kunder om erät samhällsengagemang?



Av dem som svarade ja, menade de att orsaken till vetskapen hos leverantörer och kunder är för att företaget använder sig av sitt samhällsengagemang i sin marknadsföring samt att det står som en post i årsredovisningen.

Sammanfattning av ovanstående diagrams resultat

80 stycken av de tillfrågade uppger att företagen de arbetar på, på något sätt engagerar sig i samhället. Vidare kan utläsas att lika stor andel anser att samhällsengagemang i någon form är viktigt. En stor del av respondenterna ser det som bra reklam för företaget men en

stor del ser det även som en självklarhet då det finns många behövande. Utöver detta, tror även 64 respondenter att samhällsengagemang ger en positiv effekt på de anställda.

Undersökningen visar även att endast en minoritet av alla tillfrågade verkligen märker av företagets samhällsengagemang eller känner sig delaktiga. Vidare kan vi utläsa att de anställda inte har några direkta preferenser gällande val av samhällsengagemang. Det skiljer sig inte avsevärt om företaget ska skänka pengar till välgörenhetsorganisationer eller vara biståndsgivare vid naturkatastrofer såsom Tsunamin eller Haitikatastrofen. Majoriteten av de frågade ansåg det vara medelviktigt. Här bör även tilläggas att det ena inte utesluter det andra i enkäten. Vidare kan utläsas att en avsevärt större andel tyckte att samhällsengagemang där kärnkompetensen utnyttjas, var mycket viktigt.

Vi har med hjälp av denna enkätundersökning fått en mycket god insikt i anställdas preferenser gällande samhällsengagemang. Därmed är vår förhoppning att, i kombination med ytterligare empiri, kunna skapa oss en helhetsbild gällande företags samhällsengagemang. Enkätundersökningen kommer senare i uppsatsen, med hjälp av de teorier vi använt oss av, analyseras.

6. Tjugo företags redovisade samhällsengagemang

Nedan presenteras en sammanställning av hur 20 företag presenterar sitt samhällsengagemang i årsredovisningen 2009. 10 av företagen finns representerade på Stockholmsbörsens Lage Cap och 10 på Mid Cap. Vi finner det relevant att ganska hur företag går tillväga när de redovisar sitt engagemang då detta har sitt ursprung i vilken utsträckning samhällsengagemang bedrivs.

6.1 Large cap

6.1.1 ABB (B2B)

ABB skriver endast ett fåtal rader om sina samhällsengagemang i årsredovisningen. De redovisar sina engagemang under kapitlet ”Developing a high-performance culture”. Kapitlet består av 6 sidor. I kapitlet finns det ett avsnitt som heter ”Corporate responsibility - Aiming for the highest ethics and governance standards”. I detta avsnitt berättar ABB bland annat om ett event i Dehli 2009, som anordnades av Global Business Initiative for Human Rights. Anställda på ABB medverkade på eventet och arbetade med kolleger från indiska företag och lärde dem metoder för att integrera mänskliga rättigheter i sina processer. ABB skriver också att de mer synliga samhällsengagemangen är i lokala projekt, med stor fokus på att förbättra utbildning och stötta skolor i Kina, Indien, Sydafrika samt andra länder, och hjälpa socialt handikappade i Europa, USA och Sydamerika. ABB har även en rapport på 30 sidor som de kallar ”ABB sustainability performance 2009 – GRI indicators”. Här skrivs det mest om miljömässiga mål för 2010-2011. Det har även ett litet stycke där de berättar om att de under 2009 har fått utmärkelser i 14 länder för deras CSR engagemang.

6.1.2 Alfalaval (B2B)

Alfalaval har avsatt fem sidor i årsredovisningen till ett kapital som heter sustainability. Rubriken är “Sustainability work, now an integral part of everyday business”. Där beskrivs inte något socialt engagemang. De hänvisar till sidan: www.alfalaval.com/sustainability, som i sin tur länkar vidare till startsidan.

6.1.3 Alliance Oil Company (oljebolag) (B2B)

Alliance Oil Company hänvisar i sin årsredovisning till deras rapport som de kallar samhällsansvar. Rapporten består av 7 sidor. Den sista och sjunde sidan heter ”Policy för socialt ansvarstagande och välgörenhet”. Här beskrivs att målsättningen med bolagets sponsring och välgörenhetsprojekt är att stimulera den ekonomiska och sociala utvecklingen i de regioner bolaget är verksamt i, att förbättra företagsklimatet och att uppmuntra till en fortsatt dialog mellan företag och samhälle. Alliance uppfattning är att bolaget når en högre tillväxt och bättre utvecklingsmöjligheter genom att skapa ett gynnsamt socialt klimat samt genom att etablera en positiv dialog med det lokala samhället. De har valt att sponsra projekt och välgörenhetsprogram som är av stor vikt för regionens utveckling. Koncernens bolag finansierar reparationer och renovering av faciliteter inom kultur, sjukvård och utbildning. Koncernen lägger stor vikt vid historiska platser och områden av stort kulturell betydelse. Utöver detta, tillhandahåller koncernen regelbundet stöd till lokala myndigheter samt till bevarandet av vägar, gator och offentliga rum. Alliance sponsrar också olika idrotter. Bolaget har finansierat publicering av utbildningslitteratur och stöttar bland annat den så kallade ”intellektuella olympiaden för barn” samt forskningstävlingar. Bolaget har även gett bistånd till barnhem, veteraner och religiösa institutioner (vilket inkluderar Rysslands alla större religioner) samt till ekologisk övervakning.

6.1.4 Electrolux (B2B)

Electrolux skriver väldigt lite om samhällsengagemang i sin årsredovisning. Under avsnittet ”Sustainability matters” på 16 sidor, skriver de bland annat att de blir allt vanligare att öppnar nya fabriker i utvecklingsländer och att de genom detta utvecklar samhället genom att skapa ekonomiska, sociala och miljömässiga fördelar genom att bland annat skapa nya arbetstillfällen, möjligheter för lokala leverantörer, och förbättrade sociala och miljömässiga standarder. Under ”Supporting universal standards of business conduct” skriver också att det sponsrar ”United Nations Global Compact”. De skriver att Electrolux politik, inklusive koden för etik, ”Code of Conduct”, politiken för kampen mot korruption och mutor och miljömedicin ligger i linje med denna organisations principer.

6.1.5 H&M (B2C)

Redan i VD:s ord i början av årsredovisningen nämns CSR. Här skriver VD, Karl-Johan Persson, att de har flyttat ut ansvaret för miljö och sociala frågor till var och en av koncernens funktioner från den centrala avdelningen för CSR (Corporate Social Responsibility) som i sin tur övergår till att bli en stödfunktion. H&M har vidare ett avsnitt i årsredovisningen som heter ”Vårt ansvar” och där rubriken är ”Alla vinner på hållbarhet”. Avsnittet är på fem sidor och här beskrivs utförligt vad H&M gör för miljön och vilka samhällsengagemang de har. Enligt årsredovisningen accepterar H&M inte barnarbete hos sina leverantörer och de arbetar också för att förebygga barnarbete inom bomullsodlingen. 2009 startade H&M ett projekt som heter ”All for Children tillsammans” med UNICEF. Samarbetet går ut på att värna om barns rättigheter i bomullsproducerande områden i Indien. Projektet är H&Ms mest omfattande med UNICEF hittills och har som mål att ge barnen möjlighet att gå i skolan samt att förbättra deras tillgång till hälsovård. H&Ms kunder kan bidra genom att i butikerna köpa en specialdesignad väska i ekologisk bomull varifrån 30 procent av intäkterna skänks till All for Children. H&M har samarbetat med UNICEF i olika frågor sedan 2004. Lika länge har H&M också arbetat med Better Cotton Initiative (BCI). De skriver vidare att en liten andel av H&Ms plagg är tillverkade i ekologiskt odlad bomull och märkta ”Organic Cotton”. Rent vatten är ett prioriterat område i H&Ms hållbarhetsarbete. H&M har signerat ”CEO Water Mandate”, ett frivilligt initiativ som kräver att H&M förbättrar och öppet redovisar både sina egna och leverantörernas effektivitet i vattenanvändningen och reningen av förorenat vatten. Varje år designar H&M en särskild badkollektion där 10 procent av försäljningspriset går till välgörenhetsorganisationen WaterAid vars projekt avser att varaktigt förbättra situationen för världens fattigaste människor. H&Ms kunder bidrog under 2009, genom att köpa badkläder ur WaterAidkollektionen, till att H&M kunde donera 400 000 GBP motsvarande cirka 4,6 MSEK till vatten- och sanitetsprojekt i Asien

6.1.6 Telia Sonera (B2B) / (B2C)

Telia Sonera hänvisar i sin årsredovisning till deras Corporate Responsibility-rapport. Deras CR-rapport består av 68 sidor. I rapporten finns en del på sex sidor som heter ”Our stakeholders – Society”. Här beskrivs flera samhällsengagemang som Telia Sonera har.

TeliaSonera har enligt årsredovisningen en lång tradition av att arbeta tillsammans med lokala samhällen där de är verksamma. De satsar mycket på sociala projekt i områden som Nepal där hälften av befolkningen lever under fattigdomsgränsen. De skriver att de arbetar för att hjälpa lokala samhällen att utvecklas genom deras tjänster, främja digital kompetens och delta i sociala projekt för att stödja hållbar utveckling. De jobbar för att förbättra infrastrukturen genom telekommunikation. De skriver vidare att de hjälper till vid stora katastrofer som inträffar i områden som de är verksamma i. Vidare beskrivs olika projekt som har uppnåtts under 2009. Där beskrivs bland annat att Telia Sonera projekt med bättre internet-uppkopplingar i Litauen och att de har erbjudit gratis internet i de två största städerna i Litauen. Under juni och juli har 2000 pre-paid mobiltelefoner överlämnats till människor i avlägsna hus i Litauen, så att de kan kalla på hjälp om något skulle inträffa. Varje månad laddas mobilen med samtalstid för 10 litauiska litas (cirka 3 euro). I Europa och Asien har TeliaSonera Eurasien tagit ledningen i stödet och utveckla sociala frågor som är relevanta i det lokala sammanhanget. Bland många saker som de har bidragit till de områden av: Utbildning, Healthcare, Kulturevenemang, återskapa lokala traditioner och restaurering av nationell arkitektur och konst. Exempel på lokala projekt i Asien omfattar att skapa den första mobila tandvårdsklinik i Azerbajdzjan, särskilt syftar till att ge utsatta barn tillgång till hälsovård och ger en barnby i Kazakstan med IT-anlutningar och utrusta lokala skolor med datorer. Telia Sonera har även samarbeten med flera välgörenhetsorganisationer som främst fokuserar på barn och ungdomar. Det samarbetar till exempel med Childhood.

6.1.7 Securitas (B2C)

Securitas skriver inte speciellt mycket om varken CSR eller samhällsengagemang i årsredovisningen. De har ett avsnitt som de kallar "Securitas' responsibilities" som består av 2 sidor. Under rubriken "A responsible business is good business" skriver de att Securitas erbjuder den grundtrygghet som gör att företag och samfund kan verka och växa. De skriver vidare att deras ansvar i första hand gentemot samhället är att göra deras tjänster tillgängliga och prisvärda. De menar, att de är bäst på det och att deras intressenter gynnas mest av detta. De skriver också att det är involverade i många aktiviteter och initiativ, t.ex. minimera utsläpp från transporter, kontrollera inköp och i vissa fall, bidra till samhället genom sponsring. De poängterar också att dessa verksamheter och initiativ är deras sekundära fokus, men att de ändå är viktiga.

6.1.8 Swedish Match (B2C)

Swedish Match har i sin årsredovisning 5 sidor under "Sustainability" varav två av dessa behandlar CSR. Under rubriken "Civic life – community projects" beskrivs Koncernens projekt som främst är inriktade på hälsa, utbildning och andra möjligheter att hjälpa anställda och deras familjer att utvecklas. Dessa projekt omfattar stipendier och olika former av utbildning. Vidare skriver de att de både i Dominikanska republiken och i Honduras har bättre lönevillkor än minimilön och att de är kända som en av de bästa arbetsgivarna där. Swedish Match har också utvecklat och genomfört en mängd olika program som skapats för att förbättra livet för de anställda och befolkningen i dessa regioner. De har exempelvis hälso-planer för alla anställda, de får gå på regelbundna hälsokontroller, får fri tandvård på plats och så hjälper dem till med läs- och skrivkunnet. Andra insatser inkluderar cykel-köp program, stöd för projekt för att förbättra hemmen, finansiering och stöd till skolor belägna i ekonomiskt utsatta områden i närheten av företagets anläggningar, samt professionell utveckling av medarbetare genom finansiering av studier i olika ämnen.

6.1.9 Svenska Handelsbanken (B2C)

Handelsbanken har ett avsnitt i årsredovisningen som heter "Ansvarsfullt företagande" som består av tre sidor. De har en rubrik som heter "Handelsbanken i samhället" som består av en sida. Här skrivs det mest om deras lokala förankring och att de har bra service och många kontor. De skriver också att de är Handelsbankens olika bankkontor som tar ställning till deltagande i olika kultur- och samhällsprojekt. De menar att kontorens närvaro och engagemang i det lokala samhället är en av de främsta anledningarna till bankens framgångar. De skriver vidare att Handelsbankens styrelse under åren har beslutat om avsättningar till fristående forskningsstiftelser. Dessa stiftelser bär Jan Wallanders, Tom Hedelius och Tore Browaldhs namn – tidigare koncernchefer och styrelseordföranden i Handelsbanken. Under 2008 beviljade dessa stiftelser 146 anslag på totalt 137 mnkr (118).

6.1.10 Volvo (B2B) / (B2C)

Volvo har ett avsnitt på 4 sidor som heter "Hållbar utveckling". Under avsnittet har de en

underrubrik som heter "Volvokoncernens samhällsansvar" där skriver dem att Volvokoncernen har en betydande påverkan på de samhällen som de verkar i. Sedan 2006 är sociala frågor en integrerad del av leverantörsutvärderingen och sedan 2008 drivs ett koncernövergripande projekt i syfte att ytterligare öka fokus inom detta område. Annars står det inte något om samhällsengagemang förutom att Volvokoncernen stödjer FN:s initiativ "Global Compact", som ska främja ett ansvarsfullt företagande över hela världen.

6.2 Mid cap

6.2.1 Avanza (B2C)

Avanza bank har inte skrivit något om hållbarhetsredovining i sin årsredovisning. Det står heller inget om samhällsengagemang eller sponsring.

6.2.2 Cardo (B2B)

Cardo har 4 sidor under avsnittet "Sustainable development". Här skriver de att Cardo har en naturlig plats i ett hållbart samhället, eftersom företaget erbjuder lösningar på vissa av de största globala utmaningarna i vår tid: vattenbrist och en växande efterfrågan på effektiva transporter och energilösningar. Cardo har också ett stycke inom "Sustainable development" som heter "Cardo and the surrounding world". Här beskriver Cardo sitt engagemang utanför bolaget. Koncernen har en egen biståndsorganisation för att hjälpa utsatta grupper i samhället, kallad "Cardo Foundation". Företaget erbjuder sig att bidra lika mycket till organisationen som de anställda själva gör. Cardo Foundation har bidragit till två byar i Fugong i Kina genom frivilligt arbete och ekonomiskt stöd. Organisationen erbjuder även stipendier för anonyma studenter där och hjälper dem med skolavgifter, skolböcker och levnadskostnader. Cardo stödjer också Afriversity, ett initiativ för att stödja och utveckla entreprenörer och goda exempel genom utbildning och ekonomiskt stöd. Afriversity ger deltagarna möjlighet att utveckla affärsidéer och bolag som kan generera välstånd i de lokala samhällen där de verkar. Cardo är sponsorer till kulturella aktiviteter och lokala sportlag och stöder universitet, skolor och föreningar med finansiering av forskning och studentutbyte.

6.2.3 Carnegie Investment bank (B2C)

Carnegie tar inte upp något om CSR, ansvar, sponsring eller annat samhällsengagemang i

sin årsredovisning. Däremot skriver de på sin hemsida om Carnegie Social Initiative. Det genomgående temat är enligt hemsidan att ”investera i utsatta barn och ungdomars framtid”. I speciellt utvalda projekt bidrar Carnegie till framtidsinriktade insatser för barn och ungdomar i Uganda, Indien, Lettland och Litauen. De skriver vidare att Carnegie som företag värderar ett starkt socialt engagemang, och engagemanget i Carnegie Social Initiatives projekt är också något som bidrar till sammanhållning och förenar medarbetare från olika delar av vår verksamhet. Genom regelbunden feedback är det lätt att följa hur projekten utvecklas. Medarbetare kan också arbeta som volontärer i projekten.

6.2.4 Eniro (B2C)

Eniro har ett avsnitt i årsredovisningen som de kallar ”Responsibility” som är på 4 sidor. Det har ett stycke som heter ”Community” där de skriver att Eniros tjänster ger viktig samhällsinformation. De skriver även att de har varit i dialog med miljöorganisationer i många länder, främst i fråga om miljökonsekvenserna av kataloger. Målet med mötena med intresseorganisationer är att vara öppen för dialog, att vara öppen i det gäller information och att lära av resultaten. Eniro skriver även att de har ett samarbete med ”A tree for a tree” – A collaboration with VI-SKOGEN. Eniro har som mål att bli ett klimatneutralt företag senast 2018. För produktion av svenska kataloger krävs en massa från cirka 36.000 träd varje år. Eniro vill kompensera detta och har därför inlett ett samarbete med stiftelsen Vi-skogen, som innebär att Eniro ska plantera 36 000 träd i Afrika och detta genomförs av Vi-skogen. Förutom att förbättra miljön menar Eniro att de genom trädplanteringen också förbättrar ekonomin och därmed levnadsvillkoren för mer än 1 200 000 människor runt Victoriasjön, Kenya, Tanzania, Rwanda och Uganda, förbättras varje år. Eniro skriver inget om sponsring i sin årsredovisning.

6.2.5 Hemtex (B2C)

Hemtex har ett avsnitt i årsredovisningen som de kallas ”Förvaltningsberättelse”. Här har de ett stycke som heter ”Arbete för en hållbar utveckling” där de beskriver hur de kontrollerar leverantörer och beskriver olika miljökrav de jobbar efter. De har även ett stycke som heter “Ökat engagemang inom Better Cotton Initiative (BCI)”. Här skriver Hemtex att de är partnermedlem i BCI för att påverka den konventionella bomullsodlingen i positiv riktning. BCI är en internationell organisation som arbetar för att storskalig

bomullsodling skall bli mindre hälso- och miljöskadlig och mer ekonomisk än dagens konventionella odling. Under 2009 odlades den första bomullen enligt BCIs nya metoder och storskalig odling beräknas komma igång under 2010. Hemtex stödjer organisationen genom ekonomiska bidrag och genom att delta i möten och bidra med erfarenheter. I slutet av stycket hänvisar de till BCI på www.bettercotton.org.

6.2.6 HEXPOL (B2B)

HEXPOL har ett avsnitt i årsredovisningen som heter "Corporate responsibility". Avsnittet består av 3 sidor. I avsnittet finns ett stycke med rubriken "Society". I stycket skriver de att HEXPOL påverkar miljön och de samhällen där de har tillverkning. Deras mål är att vara en ansvarsfull partner till kunder, leverantörer, företagspartners och andra aktörer i samhället, såväl som en god arbetsgivare för dera anställda. HEXPOL strävar efter att utnyttja sin ställning på marknaden på ett ansvarsfullt sätt och detta stödjer och deltar i lokala projekt att förbättra de samhällen där koncernen är aktiv. Dessa projekt beslutas och organiseras på lokal nivå.

De har även ett annat avsnitt som heter "Sustainability work" som består av 5 sidor. Det finns ett stycke som de kallar "Social Commitment". Här skriver de att koncernen deltar i olika sociala aktiviteter i de länder där de är verksamma. En handfull av fabriker har haft besök av elever från skolor och universitet under året. Vid ett antal fabriker har projekt utförts i samarbete med universitet och högskolor. Dessa projekt omfattar praktikplatser, examensarbeten och andra aktiviteter. De skriver vidare att dessa åtaganden kan kallas sponsring med fokus på offentlig nytta.

6.2.7 Höganäs AB (B2B)

Höganäs AB har ett avsnitt i årsredovisningen som heter "Sustainable development" som består av 3 sidor. Här skrivs mest om miljö och ISO 14001.

Under avsnittet "Financial information" skriver Höganäs att det har inlett ett sponsoravtal med Ramona Karlsson, ett av Sveriges största hopp i rally, som leder ett av endast två helt kvinnliga lag i den svenska Rally Championship. Samarbetet innebär att testa nya produkter i de mest utmanande sätt som möjligt, såsom

kuggjul i växellådor pressats av pulver. Denna sponsring ger också internationell exponering av Höganäs AB:s varumärke, och särskilt sina viktigaste initiativ för att visa upp "Power of Powder".

6.2.8 Kappahl (B2C)

Kappahl har tre sidor i sin årsredovisning där de beskriver hållbar utveckling. Största fokuset ligger på miljö och olika miljöcertifieringar de har fått. I slutet på dessa tre sidor beskrivs deras samhällsengagemang. Kappahl var enligt årsredovisningen det första företaget i branschen som klimatkompenserar deras tjänsteresor för inköpare och ledning. Under 2008 avsattes cirka 200 000 kronor till ett FN-certifierat vindkraftsprojekt för textilindustrin i Indien. Kappahl ser enligt årsredovisningen positivt på att jobba tillsammans med andra i hållbarhetsfrågor. De menar att de ger tillgång till experthjälp och mer kraft bakom åtgärderna. Business Social Compliance Initiative, BSCI, Initiativ för Etisk handel, Amnesty, Standardiseringsgruppen SIS/TK 160 om säkerhet i barnkläder och Kemikaliegruppen är några av de initiativ de deltar i. Better Cotton Initiative, BCI är ett annat projekt där de deltar. Syftet är att odla bomull som är bra både sett utifrån ett socialt och miljömässigt perspektiv – och som samtidigt håller hög kvalitet och kan konkurrera prismsässigt.

De sponsrar också ett antal utvalda lokala organisationer som enligt Kappahl gör stor nytta i samhället. Hit hör, i Sverige, 1,6 miljonerklubben och Go Red (Hjärt-Lungfondens insamling för forskning kring kvinnors hjärt- och kärlsjukdomar), BRIS, Hungerprojektet, Erikshjälpen och Majblomman. 2009 fick Kappahl ta emot utmärkelsen Årets Blommande företag som delas ut av Majblommans Riksförbund och ges för KappAhls engagemang i att förbättra barns villkor och bekämpa barnfattigdom. Därtill sponsrar de också stödprojekt på de platser där våra produktionskontor finns, som till exempel barnhem i Litauen och stöd till skolor för gatubarn i Bangladesh.

6.2.9 PEAB (B2B)

PEAB har ett avsnitt i årsredovisningen som de kallar "Hållbarhetsredovisning". Avsnittet består av 3 sidor. Det har en box som heter "Etiska riktlinjer" här skriver de om att de följer reglerna, är ärliga samt att de bidrar. Under rubriken "Vi bidrar" skriver de att PEAB

sponsrar noga utvalda program med inriktning på sociala och humanitära ändamål samt idrott. De poängterar här även att de aldrig ger ekonomiska bidrag till politiska partier eller enskilda politiker.

6.2.10 SkiStar AB (B2C)

SkiStar har ett avsnitt i årsredovisningen som de kallar ”Vårt ansvar”. Detta avsnitt består av 2 sidor och fokusen är främst på miljö. De skriver att de är ägare i olika organisationer som exempelvis Dala Vindkraft Ekonomiska förening som är ett av de största vindkraftkooperativen i Sverige. I slutet på avsnittet har de en rubrik som heter lokala engagemang. Där skriver SkiStar att de i många fall är verksamma i glesbygden och således den dominerande arbetsgivaren lokalt på dessa platser. De skriver vidare att det lokala samhällsengagemanget därför viktigt för SkiStar och att de driver och sponsrar många lokala initiativ och aktiviteter.

Nedan följer en tabell där de 20 olika företagens engagemang sammanfattas.

Företag	Redovisar engagemang under avsnitt	Ant sid	Rubrik på stycket om engagemanget	Storlek på stycket i förhållande till övriga företag	Typ av samhälls - engagemang	Koppling till verksamheten?
ABB	”Developing a high-performande culture”	6	”Corporate responsibility - Aiming for the highest ethics and governance standards”	Medel	Lokala projekt, Samarbete med ”Global business initiative for human rights”	Nej
Alfalaval	”Sustainability ”	5	Inget. Hänvisar till hemsidan.	-	-	-
Alliance Company	Hänvisar till en rapport som heter ”Samhällsansvar”	-	”Policy för socialt ansvarstagande och välgörenhet”	Stor	Lokal sponsring och globala välgörenhetsprojekt	Delvis
Electrolux	”Sustainability matters”	16	”Supporting universal standards of business conduct”	Lite	Sponsring	Nej
H&M	”Vårt ansvar”	5	”Alla vinner på hållbarhet”	Stor	Samarbete med välgörenhetsorganisationer	Ja

TeliaSonera	Hänvisar till deras CSR-rapport	68	"Our stakeholder society"	Stor	Lokala samarbeten, hjälper till vid katastrofer, välgörenhetsorganisationer	Ja
Securitas	"Securitas responsibility"	2	"A responsible business is good business"	Lite	Lokal sponsring	Nej
Swedish Match	"Sustainability"	5	"Civic life – community projects"	Medel	Lokalt, stipendier och sponsring	Nej
Svenska Handelsbanken	"Ansvarsfullt företagande"	3	"Handelsbanken i samhället"	Lite	Lokal sponsring, stipendier	Nej
Volvo	"Hållbar utveckling"	4	"Volvo-koncernens samhällsansvar"	Lite	Stödjer FNs initiativ "Global compact"	Nej
Avanza	-	-	-	-	-	-
Cardo	"Sustainable development"	4	"Cardo and the surrounding world"	Stor	Egen biståndsorganisation, sponsring, stipendier	Ja
Carnegie Investment bank	-	-	-	-	-	-
Eniro	"Responsibility"	4	"Community"	Liten	A tree for a three	Ja
Hemtex	"Förvaltningsberättelse"	8	"Arbete för hållbar utveckling"	Liten	Samarbete med "Better Cotton initiative"	Ja
HEXPOL	"Corporate responsibility"	3	"Society" / "Social commitment"	Medel	Lokala projekt, samarbete med skolor och universitet	Ja
Höganäs AB	"Sustainable development"	3	"Financial information"	Lite	Sponsring	Delvis
Kappahl	"Hållbar utveckling"	3	"Samhällsengagemang"	Stor	Samarbete med välgörenhetsorganisationer, sponsring lokalt och regionalt	Ja
PEAB	"Hållbarhetsredovisning"	3	"Vi bidrar"	Liten	Sponsring.	Nej
SkiStar AB	"Vårt ansvar"	2	"Lokala engagemang"	Liten	Lokal sponsring och lokala engagemang	Delvis

Tabell: Författarnas sammanfattning av innehållsanalysen

Men hjälp av denna granskning anser vi ha skapat oss en uppfattning om hur företag går tillväga vid redovisning av samhällsengagemang. Denna information är av värde för vår kommande analys där vi kommer att gå djupare in på detaljer.

7. Analys av de 3 studerade företagen

För att kunna undersöka hur strategiska våra tre valda företag är i deras samhällsengagemang har vi valt att analysera vårt insamlade material utifrån teorier, modeller och perspektiv samt tidigare studier som är relevanta. Först utgår vi från Porters (1990) modell *"The Diamond Framework"* där sedan även tidigare studier och synsätt tas hänsyn till. Det avslutas sedan med *Cause-Related Marketing* perspektivet och Porters (1996) synsätt av strategi, *Whats is startegy?*

7.1 The Diamond Framework

Genom att använda oss av *"The Diamond Framework"* kan IKEA, Trelleborg AB och Lindex externa miljö illustrera och identifiera var de ekonomiska och sociala målen möts samt dess möjligheter för företagen att bli konkurrenskraftiga.

Factor Conditions

Här belyses ett lands tillgång av faktorer som är nödvändigt för att konkurrera inom en viss bransch och uppnå hög effektivitet. De främsta faktorerna är arbetskraft, infrastruktur, naturresurser men även kapital, vetenskapliga och teknologiska infrastrukturer.

Genom samhällsengagemang kan det förbättra den svenska utbildningen. Trelleborg AB har till en viss del tagit ställning till detta genom deras samhällsengagemang. De reserverar nationella resurser inom utbildningssystemen och säkrar därmed humant kapital. Trelleborg AB har många samarbeten med lokala universitet. Genom att donera pengar till forskning och fungera som ett stöd i studenters arbete förbättras kvaliteten på utbildningen. De sociala fördelarna är att skolorna drar nytta av det och att deras samarbete med företag ger en inblick i företagsvärlden där nya möjligheter till jobb kan skapas. Vidare kan även Trelleborg AB gynnas eftersom de väljer att samarbeta med universitet som de sedan ska rekrytera ifrån och fokuserar där med på blivande ingenjörer. I Sverige har de fokuserat på Skåne och Småland på grund av den geografiska närheten till deras verksamhet i Skåne.

Lindex samhällsengagemang är till största del inriktad till sin målgrupp, kvinnor och barn. Deras insatser är knappa när man utgår från produktionsfaktorerna. Det går dock att se en liten satsning där Lindex engagerar sig i mentorprogram där företagsledare från Lindex utbildar unga kvinnor till att bli chefer. Företaget får en förståelse för deras målgrupp och kan utbilda bra ledare som kanske får ett tycke för Lindex. Vidare får de unga tjejerna bra ledarskapsutbildning som kan öka chanser till att få bättre jobb senare. Detta är dock en väldigt liten del av deras totala samhällsengagemang. Utifrån vår empiriska studie kan det inte utläsas att IKEA i dagsläget utnyttjar sina produktionsfaktorer i sitt samhällsengagemang.

Demand Condition

Att kunna se till det behovet som kunder efterfrågar är viktigt för företags samhällsengagemang. Jahja (personligintervju, 2010) på Trelleborg AB, menar att det inte ställs specifika krav på deras samhällsengagemang från deras kunder, utan att de snarare tittar på hela CSR-paketet som sådant. Han anser att eftersom de inte jobbar direkt mot slutkund är de inte i lika stort behov att bedriva ett starkt samhällsengagemang eller kommunicera ut det. Han ser dock en trend att det börja ställas allt högre krav även på B2B-företag och menar att Trelleborg AB har detta i åtanke och vill ”hänga med” i utvecklingen.

Inom detaljhandeln verkar det som det ställs högre krav att engagera sig i samhället utifrån de anställda, kunderna och samhället. Inom branschen driver många samhällsengagemang där de på något sätt skänker pengar till välgörenhet (IKEA, H&M, Kappahl och Lindex). Detta är i enlighet med samtliga respondenters uppfattning där närhet till kunden är en pådrivande faktor till samhällsengagemang. Detta bidrar till att företagen IKEA och Lindex har ett större samhällsengagemang än Trelleborg AB och att konkurrensen av ett stort socialt ansvar är hög.

Related and supporting industries

Ett företags produktivitet kan öka genom att ha utvecklade och kvalitativa nära lokala relaterade industrier. Genom samhällsengagemang kan det stärka stödjande industrierna (Porter & Kramer, 2002).

En del av IKEAs samhällsengagemang fokuserar strategiskt på att förbättra bomullsproducenterna. Detta eftersom bomull är deras viktigaste råvara och har därmed som långsiktig mål att kunna köpa all bomull som används i deras produkter från en hållbar bomullsproduktion. Med samarbete som genomsyrar värdekedjan påverkas deras tillgång till hållbar bomull. Vidare så ökar arbetstillfällena och en ökad inkomst för bomullsproducenterna och det kan uppstå synergieffekter i dessa länder och kunna förbättra deras kluster vilket även kommer att kunna påverka IKEA positivt i framtiden. Detta pekar på hur det genom samhällsengagemang kan uppnå hög social påverkan och samtidigt förbättra sin konkurrenskraft. Därför har de lyckats att sammanföra de ekonomiska och sociala målen.

Trelleborg AB och Lindex använder inte deras samhällsengagemang till att förbättra de relaterade och stödjande industrierna.

Context for Strategy and Rivalry

Porter & Kramer (2002) menar att välgörenhet kan ha ett starkt inflytande till att skapa en mer produktiv och öppen miljö för konkurrens i en nation eller region.

Lindex och IKEA lägger mycket av sina resurser på att förbättra mänskliga rättigheter och försöker genom välgörenhetsorganisationer att påverka lagar och utbilda poliser för att motverka bland annat korruption i utvecklingsländer. Genom att de uppmärksammar dessa problem och arbetar för en mer öppen och rättvis konkurrens kan detta medföra att produktiviteten i dessa länder ökar. Detta gynnar de lokala medborgarna men även företagen som genom sina samhällsengagemang kan förbättra tillgången till marknader och förbättrad arbetskraft. Trelleborg ABs engagemang är inte tillräckligt utvecklat för att kunna ha en påverkan inom detta område.

I hållbarhetsredovisningen beskriver samtliga fallföretag sina samhällsengagemang. De understryker hur de följer uppförandekoder och hur de legitimt ansvarar för ett bättre samhälle. Genom att redovisa sina engagemang skapar det en transparent och öppenhet mot företagens intressenter som visar på hur företagen arbetar med sitt sociala ansvar.

Kritik till modellen

Det finns vissa brister vid analys av företagens samhällsengagemang utifrån Porters modell ”The Diamond Framework”. Svagheter med diamanten är att det är svårt att generalisera

de tre fallföretagens välgörenhet på en nationell nivå. Samtidigt är det svårt att mäta och härleda effekterna av deras samhällsengagemang på de olika produktionsfaktorerna. I ett globalt perspektiv är det också missvisande att begränsa sig lokalt eller nationellt i ett kluster. Vidare är modellen inte optimal att använda ur ett specifikt företagsperspektiv utan egentligen bäst lämpad för att beskriva övergripande förutsättningar och hur de kan påverka enskilda individer i ett kluster eller i en nation. De lokala välgörenhetsprojekten är relativt enkla att sätta in i en större nationell kontext, dock så gör det internationell välgörenhet mycket mer diffust eftersom den är svårare att härleda till effektivitetsförbättringar.

Trots att modellen inte är optimal, visar den hur företag utnyttjar sin externa miljö när de bedriver samhällsengagemang och fungerar som ett bra komplement till övriga teorier i uppsatsen.

7.2 “Strategiskt samhällsengagemang”, en ny trend?

Genom ovanstående genomgång av ”The Diamond Framework” påvisar det att företagens samhällsengagemang i en svag mening utnyttjat deras externa miljö för att skapa en större nytta för dem själva men även samhället. Vissa parter har fört de ekonomiska och sociala långsiktiga mål samman men dessa utgör endast en liten del av deras samhällsengagemang. IKEA kan starkast identifieras med ”strategiskt samhällsengagemang” där de igenom deras ”Better Cotton Initiative” skapar stor nytta för företaget och samhället.

Det är viktigt att poängtera att ”strategiskt samhällsengagemang” går mot strömmen av vad välgörenhet står för, nämligen oegennyttia. Många företag tar avstånd till att deras verksamhet ska ha som mål att dra nytta av något som egentligen endast ska gynna samhället och absolut inte företaget (Porter & Kramer 2002, Saiia et al 2003). Ingen av våra fallföretag använder sig i dagsläget av ett renodlat “strategiskt samhällsengagemang”. Däremot när vi intervjuade våra respondenter, menade samtliga att de genom att använda sig av “strategiskt samhällsengagemang” skulle kunna bidra med större nytta i samhället och samtidigt få ut mer av det själva. Dymling (personligintervju, 2010) på IKEAs påpekade även att hon tror att det är en kommande trend och att det inom några år kommer vara mycket vanligare.

Saia et al. (2003) påpekar även att VDA kräver ett större strategiskt innehåll i företagens samhällsrapportering. Ett avsnitt i IKEAs hållbarhetsredovisning belyser deras strategiska inriktning av deras samhällsprojekt "Better Cotton Initiative", som är ett bevis för hur de genomför "strategiskt samhällsengagemang". Detta initiativ är endast ett av många som IKEA bedriver. Det som skiljer IKEA från Trelleborg AB och Lindex är att de har ett separat stycke i hållbarhetsredovisningen, där det skriver om deras strategiska "approach". Trelleborg och Lindex nämner inget om strategi i samband med deras samhällsengagemang. Det är intressant att IKEA tydligt visar att de är strategiska i sina samhällsengagemang, eftersom många är kritiska, och inte anser att välgörenhet och strategi är förenbart.

Det är allt fler företag som är mer strategiska i deras samhällsengagemang, men det är få som relaterar deras välgörenhet till att förbättra deras långsiktiga potentiella konkurrenskraft. Det är ännu färre som systematiskt använder sig av deras distinkta styrkor för att maximera de ekonomiska och sociala målen genom välgörenhet (Porter & Kramer, 2002). Enligt empirin utnyttjar våra fallföretag inte i närheten sin fulla potential. Trelleborg utnyttjar deras kunskaper till att stödja universitet som är ett av deras största engagemang. Jahja (personlig intervju, 2010) anser dock att de har mycket mer potential till att bidra till samhället på ett mer effektivt sätt. Detta på grund av att företagets produkter innefattar samhällslösningar där exempelvis gummin de tillverkar kan användas under byggnader som skydd mot jordbävningar. Detta skulle kunna bidra till en bättre infrastruktur i u-länderna. Jahja (personlig intervju, 2010) säger själv:

"Genom vår kunskap och lösningar kan vi helt enkelt bidra till ett bättre samhälle".

Enligt Porter & Kramer (2002) är många företag "distraherade" utifrån den synpunkten att de önskar att offentliggöra sitt sociala ansvar i form av pengar och ansträngning för att främja "imagen" av deras samhällsansvar. Lindex inriktning av samhällsengagemang faller inte riktigt inom ramen för "strategiskt samhällsengagemang" utan istället satsar de på välgörenhet inom deras målgrupp och har en stor fokus på att marknadsföra deras största engagemang, Rosa Bandet. Det går att utläsa en tendens mot "strategiskt samhällsengagemang", där Lindex respondenter upplyste att företaget nu riktar sitt sociala ansvar där de bedriver verksamheter vilket inte gjordes för några år sedan. Genom att

påverka mänskliga rättigheter i dessa länder kan det sedan uppstå synergieffekter som Lindex kan dra nytta av. Det går dock inte påstå att de bedriver ett renodlat ”strategiskt samhällsengagemang” eftersom de inte utnyttjat deras kunskaper och expertis till att förbättra samhället och samtidigt gynna det egna företaget.

Det är av stort vikt att upplysa att ”strategiskt samhällsengagemang” inte är för alla branscher eller företag. Lyckas inte företags samhällengagemang skapa värde för samhället eller ens dra nytta av det som företag, bör de lämna välgörenheten som Friedman (1971) uttryckte det, åt individerna och låta företagets enda sociala ansvar vara att vinstmaximera.

7.3 Cause-related marketing

Ett av Lindex största välgörenhetsengagemang är deras samarbete med Rosa Bandet kampanjen som bekämpar bröstcancer. Enligt Renman (telefonintervju, 2010) var det ett naturligt val, eftersom de flesta av deras anställda och kunder är kvinnor och således är samarbetet med Rosabandet relaterbart till verksamheten. Varadarajan och Menon (1988) belyser vikten av att matchningen mellan företagets kundprofil och välgörenhetsorganisationens ändamål är viktig för att CRM- kampanjen ska bli lyckad. Om en sådan relevans inte förekommer finns det stora risker att en misstänksamhet skapas till motivet bakom att bedriva välgörenhetssamarbeten. Lindex hävdar att de har fått en bra respons från deras anställda och anser sig fått ett starkare varumärke där kunder förknippar Lindex med Rosa Bandet. Vidare kan en röd tråd i Lindex övriga samhällsengagemang utvisas, då de ständigt riktar sig till kvinnor och barn. Detta kan vara en strategi för att skapa förtroende och koppling till deras verksamhet. Rosa Bandet kampanjen är dock det endast det som marknadsförs externt till kunder.

Bröstcancer är en värdig sak och meningsfullt för Lindex konsumenter dock ligger det inte i linje med företagets kärnverksamhet och expertis. Företaget har lyckats samla in kapital på ett effektivt sätt till välgörande ändamål och har fått bra publicitet. Enligt Porter & Kramer (2002) utnyttjar inte företag sin fulla potential till att bidra till samhället genom att använda sig av CRM- strategier. Lindex har gjort bra ifrån sig men kan göra bättre. Så länge företaget behåller sin fokus på nyttan av PR tappar dem insikten av den sociala påverkan. Lindex har en stark betoning på att offentliggöra deras samarbete istället för att fokusera på den sociala påverkan. De redovisar klart och tydligt i deras hållbarhetsredovisning hur

mycket pengar de har samlat ihop och hur mycket av deras försäljning som har donerats till Rosa Bandet men inte hur den samhällsmässiga påverkan av deras insatser till Rosa Bandet har varit (Lindex CSR- rapport, 2009).

Enligt vår respondent på IKEA tog de beslutet för ett år sedan att kommunicera ut deras samhällsengagemang till kunderna. En undersökning 2008 utredde kundernas uppfattning om IKEA där det visade sig att 50 procent inte hade något särskild åsikt om deras ”image”. Genom en kommersiell strategi av samhällsengagemang hoppas företaget nå ut till dessa där en uppfattning om IKEA kan ändras och skapas. Företaget har nu märkt att ungdomar inte bara värdesätter pris och kvalitet lägre utan även de mjuka aspekterna av IKEA. CRM används inom IKEA enligt respondenten för att anskaffa mer marknadsandelar, attrahera medarbetare men självklart även för att göra en god sak för dem som har det svårt, vilket är i enlighet med Varadrajana och Menon (1988) definition av CRM. I empirin står det om IKEAs samhällsengagemang och listan är lång. Deras engagemang är mer knytet till att beskriva den sociala påverkan i jämförelse med Lindex. IKEA utvecklar en skräddarsydd strategi för olika projekt som ska kunna bidra med så stor påverkan som möjligt. Detta kan därmed signalera att de verkligen vill göra det bättre för samhället. För att förhindra att deras samarbete med välgörenhetsorganisationerna ska bli ifrågasatt av konsumenterna framför IKEA att deras värderingar av att ha smarta lösningar till ett så lågt pris som möjligt även gäller i deras samarbete med välgörenhetsorganisationer där de i små steg försöker hjälpa många. Dock går många samarbeten ut på att förbättra barns levnadsstandard globalt. Detta innefattar även en risk för IKEA om de skulle råka ut för dålig publicitet inom detta område som till exempel barnarbete i värdekedjan. Det kanske skulle inbringa större negativa effekter på deras varumärke om de hade hållit en låg profil om deras samhällsengagemang.

Trelleborg AB använder sig inte av CRM. Enligt vår respondent på Trelleborg AB vill de ta ansvar men vara ”blygsamma” på att kommunicera ut det eftersom det alltid finns mer att bidra med. Det berodde även på att de inte arbetade direkt mot en slutkund och att industribranschen inte har liknande behov av att kommunicera just samhällsengagemang utan det är miljön som står i fokus. Dock vill de hålla sig väl i kommunerna och genom sponsring av idrott och evenemang skapa en god relation till där de har verksamheter.

7.4 Strategi

När företag strävar efter att leverera bästa produkterna till kunderna finns det olika tillvägagångssätt. IKEA har valt att implementera en delvis hållbar strategisk lösning i deras samhällsengagemang som till viss mån utgår ifrån deras kärnkompetens. Trelleborg AB använder sig till största del av en åtgärdsstrategi där de ”håller utkik” vad konkurrenter satsar på och vart utvecklingen av samhällsengagemang är på väg och därefter vidtar liknande åtgärder. Lindex har valt att positionera sitt engagemang inom deras målgrupp, vilket inte är lika klart när det jämförs med konkurrenter H&M och Kappahl.

IKEA har valt att utveckla ett hållbar “strategiskt samhällsengagemang” där de ser till sin kärnkompetens och har en unik global strategi ”*As global as possible and as local as necessary*”. Där formar IKEA tillsammans med välgörenhetsorganisationer landsanpassade strategier, vilket känns väldigt förenligt med IKEAs övriga image. Detta sätt skiljer sig från deras konkurrenters agerande, som har en mer global strategi i deras engagemang. Trelleborg AB:s benchmarkingstrategi är inte unikt för företaget och ser därmed ut som resterande branschens samhällsengagemang. Lindex har ingen unik strategi i deras samhällsengagemang men har ändå en stark relaterbar koppling till deras målgrupp.

För att företagen ska uppnå konkurrensfördelar krävs det att de har en unik mix av aktiviteter inom deras samhällsengagemang. IKEA har utformat en unik strategi där de delvis använder sig av deras kärnkompetens för att bidra till samhället. Dessutom skräddarsyr de samhällsengagemangen till att vara landsanpassat till deras behov. Detta ligger till fördel för dem, då deras samhällsengagemang är förenligt med IKEAs resterande verksamhet. Trelleborg AB däremot, har inte skapat en unik satsning inom samhällsengagemang utan ”benchmarkar” sig istället med deras konkurrenter. Detta agerande leder enligt Porter (1996) att inga konkurrensfördelar skapas.

Ett viktigt moment till att uppnå en effektiv och hållbar strategi är att göra så kallade *Trade-offs*. Detta innebär att företag noga måste prioritera bort vad de inte ska arbeta med för att behålla en viss position Porter (1996). IKEA har nyligen tagit beslutet att externt kommunicera ut deras samhällsengagemang vilket de tidigare medvetet har valt att inte göra. Eftersom IKEA har en hållbar strategisk lösning och har ett stort engagemang knytet till deras kärnverksamhet kan deras val, att kommunicera ut deras samhällsengagemang,

vara till deras fördel. Trelleborg AB har valt att externt inte kommunicera ut deras samhällsengagemang vilket kan anses som ett bra beslut eftersom deras engagemang inte är tillräckligt utvecklat och de menar att det alltid finns mer att bidra med. Dessutom genom att istället ha en intern kommunikation av bland annat Rädda Barnen, kan det skapa ett större värde för de anställda där trovärdigheten för engagemanget ökar. Vidare kanske Trelleborg AB väljer, i allt för stor utsträckning, att se till sina konkurrenter och därmed blygsamt följa utvecklingen av samhällsengagemang. Lindex har valt att främst fokusera sitt samhällsengagemang inom sin primära målgrupp, kvinnor och barn. Att därmed avstå från att sprida sitt samhällsengagemang inom flera olika områden, kan det, ligga till fördel för dem. Det ger dem styrka och trovärdighet i deras engagemang samt snabbare resultat.

7.5 Sammanfattning av de 3 studerande företagen

Ingen av fallföretagen använder sig av ett ”strategiskt samhällsengagemang” fullt ut. Vi kan dock utläsa att det sker en utveckling i denna riktning. IKEA ligger längst av våra fallföretag genom deras olika bomullsprojekt som inbringa en stor samhällsnytta men även förser IKEA med hållbar bomull. Trelleborg AB har en stor potential att kunna bedriva ”strategiskt samhällsengagemang” genom att till exempel använda deras gummilösningar till att förebygga skador vid jordbävningar i utvecklingsländer där Trelleborg AB bedriver verksamhet. Lindex största välgörenhetsprogram ligger inte inom ramen för ”strategiskt samhällsengagemang” utan klassas som Cause-related marketing där de främst riktar sin välgörenhet till sin kundgrupp och marknadsför detta.

8. Analys av enkätundersökningen

Vid analys av enkätundersökningen kommer vi att utgå ifrån de fyra synsätten av shareholder- och stakeholderperspektiven. Detta för att kunna utreda hur anställdas syn relateras till företagets välgörenhetsinvolveringar och strategiska samhällengagemang.

Resultatet från enkätundersökningen visade att majoriteten av de anställda tyckte att det var viktigt att företag engagerade sig i samhället på något sätt. Detta är i enlighet med Handy (2002) som understryker att det inte endast ska se till aktieägarnas behov utan menar att företag existerar för att driva vinst men med ett syfte att kunna bidra med någonting större där detta ”någonting” kan tolkas att bidra till ett bättre samhälle.

Enligt undersökningen skulle många anställda gärna vilja se mer engagemang från företagets sida. Freeman (1984) poängterar hur viktigt det är att integrera intressenter för att effektivisera en organisation. Att som anställd, få känna delaktighet och samhörighet är viktigt och om samhällsengagemanget endast är en post i årsredovisningen, är det svårt att integrera det i företaget och låta det bli en del av företagskulturen. Dessutom kan det även tänkas att det är genom de anställda som ett företags samhällsengagemang kommuniceras och återspeglas. Vidare går det att utläsa i enkätundersökningen att valet av ett företags välgörenhetssamarbete eller bistånd inte är en kritisk faktor. Önskan om att samarbeta med välgörenhetsorganisationer eller skänka pengar vid naturkatastrofer, skiljer sig inte avsevärt. Däremot finns det en högre vilja bland de anställda när det gäller att utnyttja sin kärnkompetens i samband med samhällsengagemang. Detta torde vara ytterligare ett tecken på att de anställda vill integreras. Freeman (1984) talar om en ”fit” mellan företaget och dess intressenter. De organisatoriska processer som sker inom företaget måste stämma överens med intressenternas agerande och åsikter, för att uppnå överlägsen stakeholder management förmåga. Problemet ligger i att besluten verkar tas högre upp i organisationen, vilket gör att engagemanget endast blir en del av organisationen och inte integrerad i alla delar i verksamheten.

I enkätundersökningen ser anställda det som något positivt att företaget de jobbar på engagerar sig på något sätt i samhället. Vissa ser det som en självklarhet att hjälpa andra medan andra ser det som bra marknadsföring. Dessutom skulle många anställda se det positivt om företagen de jobbade på bidrog mer till samhället. Davies et. al. (2007) påpekar att det är samhället som äger företagen, om det ses till de miljontals pensionssparande och andra sparande människor. Denna spridning av ägande medför att om man endast såg till det specifika företags vinster kan det bli på bekostnad av någonting annat, vilket vi, människor i slutändan förlorar på. Därför ska företag inte endast se till sin ekonomiska vinnig utan även ta ansvar för samhället. Det måste dock poängteras, att 12 procent ansåg att det inte överhuvudtaget var viktigt för företag att engagera sig i samhället. De valde däremot inte att kommentera det ytterligare i enkätundersökningen. Deras åsikter kan återkopplas till Friedman (1971) som understryker att företag endast har ett socialt ansvar och det är att vinstmaximera. Han anser att de sociala och ekonomiska målen är separerade och genom samhällsengagemang påverkar det resultat negativt. Det är en säkerhet för de anställda att företag fokuserar på deras kärnverksamhet och bedriva vinst. På så sätt har de fortfarande ett jobb att komma till vilket kan ha varit en anledning till att de inte ansåg att samhällsengagemang vara av större vikt för företaget att bedriva.

8.1 Sammanfattning av enkätundersökningen

De anställda anser det viktigt att företag engagerar sig i samhället. De flesta har även en positiv inställning till att företag ska utnyttja sin kärnkompetens i sitt samhällsengagemang. Det finns en vilja och önskan av de anställda att vara mer delaktiga och involverade i engagemangen. Freeman (1984) poängterar att det är viktigt att integrera de anställda för att kunna effektivisera organisationen. Att involvera de anställda kan antas i förlängningen avspeglade sig på företaget och därmed bli lättare att kommunicera ut till ytterligare intressenter såsom kunder, leverantörer och aktieägare.

9. Analys av 20 företags redovisade samhällsengagemang

Vid analys av årsredovisningarna kommer vi att utgå från Friedmans synsätt, Cause-related marketing teorin, Porter och Kramers artikel om ”The diamond framework, samt Reimo Juks doktorsavhandling. Vi kommer här undersöka hur företagen redovisar sina engagemang och se om det finns några likheter och skillnader mellan företag på Large Cap och Mid Cap samt skillnader och mellan B2B-företag och B2C-företag.

9.1 Hur redovisar företag sitt samhällsengagemang?

De flesta företag har någon form av samhällsengagemang. Det var endast Alfalaval, Avanza och Carnegie Investment bank som inte skriver något om samhällsengagemang i sina årsredovisningar. Alfalaval hänvisar dock till en webbadress som inte finns, men det har ett avsnitt om hållbarhet på sin hemsida. Carnegie har också ett stort samhällsengagemang och tillåter sina anställda att jobba som volontärer i projekt som deras egen biståndsorganisation ansvarar för. Det är oerhört intressant varför det inte tar upp detta i sin årsredovisning. Vi har utan framgång försökt få kontakt med Andreas Koch som är informationschef på Carnegie för en kommentar.

Bland våra 20 företag är tre av dem banker och ingen av dessa har något direkt engagemang enligt årsredovisningen. Handelsbanken gör avsättningar till forskningsstiftelser, Avanza har inget engagemang och Carnegie har men nämner inget i årsredovisningen. Vad detta kan bero på är svårt att säga genom att bara titta i årsredovisningarna. Det kan vara så att företagen resonerar som Friedman (1971), att det enda sociala ansvaret ett företag har är att maximera sina vinster. Enligt Friedmans (1971) syn kan samhällsengagemang påverka avkastningen till aktieägarna negativt. En annan anledning kan vara som nämnts tidigare, att företag inom samma branscher benchmarkar mot varandra och alla vill hänga med men inte ligga längst fram. Visar ingen bank framfötterna kan alla banker således ha en låg profil utan att de påverkas negativt i förhållande till varandra.

Lindex har minskat sina engagemang i årsredovisningen, anledningen är platsen och att de vill tona ner engagemanget. Det kan vara en underliggande orsak till att företagen inte tar upp alla sina engagemang i årsredovisningen. Det kan även mycket väl vara så som Jahja (personligintervju 2010) säger, att företag som skyltar och är offensiva i sina årsredovisningar löper en större risk att bli granskade och att företagen är medvetna om detta. Det görs fler och fler undersökningar på företags hållbarhetsredovisningar. Reimo Juks (2010) skriver i sin doktorsavhandling, att företag överdriver sin hållbarhetsredovisning för att bygga en bra image och dölja andra brister som dem har. Juks (2010) menar att företag enligt deras årsredovisningar aldrig tidigare varit bättre medborgare och de hävdar att det följer ”best practice”. Om företagen nu är medvetna om denna granskning och hur det kan skada varumärket istället för att stärka det kan kanske det vara ett incitament och en anledning till att de har en mer återhållsam approach gällande sitt samhällsengagemang i sin årsredovisning.

Majoriteten av de företag vi har undersökt har någon form av lokal sponsring. Detta kan tänkas vara bra för att skapa en god relation till samhället de är verksamma i. Att anledningen till lokala engagemang är att skapa en bra relation bekräftar även kommunikationschefen på Trelleborg AB, Rosman Jahja (personligintervju, 2010).

Åtta av de tjugo företagen samarbetar enligt deras årsredovisningar med någon form av välgörenhetsorganisation oftast med någon organisation som ligger i linje med företagets verksamhet eller riktar sig till den kundgrupp företaget har. Enligt Goldsmith, Hult och Lafferty (2004) är det viktigt att det blir en bra matchning mellan välgörenhetsorganisationen och företaget. De menar att det är företaget som förlorar på om matchningen inte blir bra. De menar att om kunderna inte ser en tydlig koppling mellan företaget och välgörenhetsorganisationen ifrågasätter de företagets motiv till engagemanget och blir misstänksamma.

Enligt årsredovisningarna är det endast sju av företagen som har samhällsengagemang som är kopplade till företagets verksamhet. Enligt Porter & Kramer (2002) ska företag för att kunna integrera strategi och samhällsengagemang rikta sin välgörenhet inom företagets konkurrenssammanhang. De menar att genom att utnyttja sin kapacitet och relationer skapar de samhällsfördelar som överstiger påverkan av enskilda donationer, stiftelser och bidrag från regering. Men av de sju företagen som har samhällsengagemang som är

kopplade till verksamheten eller kundgruppen är det endast TeliaSonera som utnyttjar sin kärnkompetens för att bidra till samhället. TeliaSonera har enligt årsredovisningen (2009) en lång tradition av att arbeta tillsammans med lokala samhällen där de är verksamma. De har till exempel erbjudit gratis pre-paid mobiltelefoner som varje månad laddas med pengar till människor som bor i avlägsna hus i Litauen. De har under 2009 också erbjudit gratis internet i de två största städerna i Litauen. Det är ganska klart att samhället får ut mer av detta än om TeliaSonera skulle donera motsvarande belopp till en välgörenhetsorganisation. Det som är intressant är att reflektera över vad TeliaSonera får ut av detta. De har en stor del av sin verksamhet i Litauen och detta borde skapa en bra relation till samhället där och väldigt god publicitet för företaget. Sen kan det även tänkas att när Litauens infrastruktur och samhällsförhållande har förbättrats kommer TeliaSonera inte längre erbjuda gratis internet men varumärket kommer vara välkänt och de som tidigare har använt deras internet nu kommer att betala för det. Om TeliaSonera bedriver dessa strategiskt och vill få ut något själva av det är inte säkert. Egentligen ska välgörenhet inte varför för egen nytta utan för att ge något till samhället utan att förvänta sig något tillbaka, men enligt både Jahja (personlig intervju 2010) och Dymling (personlig intervju 2010) gör inget företag något utan att det i förlängning ska tjäna något på det.

9.2 Business-to-Business Vs. Business-to-consumer

Av de undersökta företagen var det sju företag som bedrev Business-to-Business (B2B), elva som hade Business-to-consumer (B2C) samt att två företag både sålde till slutkund och till företag. Det är enligt de tjugo undersökta företagen ingen noterbar skillnad på hur mycket de olika företagstyperna skriver om sina samhällsengagemang i årsredovisningen. Dock skiljer det sig i typen av engagemang de bedrev. B2B-företag tenderar att till mestadels ha lokal sponsring i samhällen där de har sin verksamhet och samarbeten med välgörenhetsorganisationer är inte alls lika vanligt förekommande som bland B2C-företag. Det är endast Alliance Oil Company av företagen som är B2B som samarbetar med välgörenhetsorganisationer. En anledning till detta samband kan vara att B2C använder sina engagemang för att skapa en positiv image och vill kunna kommunicera det igenom Cause-related marketing medan B2B-företag inte har lika stor efterfråga från sina kunder att bedriva samhällsengagemang. Detta är något som Jahja (personlig intervju 2010) påpekar även stämmer för Trelleborg AB som också är B2B-företag.

9.3 Large Cap Vs. Mid Cap

Vid en jämförelse mellan hur företagen på Large Cap och företagen på Mid Cap redovisade sina samhällsengagemang var det ingen markant skillnad. Det som skilde sig var att företagen på Large Cap tenderar att skriva mer i årsredovisningen om sina samhällsengagemang, om det betyder att det har större engagemang än företagen på Mid Cap är svårt att avgöra, då många företag inte väljer att ta upp allt det gör i årsredovisningen. En annan intressant skillnad är att 5 av de 10 granskade företagen på Mid Cap har samhällsengagemang som på något sätt är kopplade till deras verksamhet. Det kan vara som exempelvis i Eniros fall där alla svenska kataloger som produceras krävs mycket pappersmassa och för att bli ett klimatneutralt företag har de ett samarbete med VI-skogen som de kallar "A tree for a tree", där de planterar 36 000 träd i Afrika för att kompensera detta. Av de 10 undersökta företagen på Large Cap var det endast H&M och TeliaSonera. Det är intressant att det är så få av de företagen vi studerade på Large Cap som har engagemang som på något sätt är kopplade till verksamheten. Som tidigare nämnts är det enligt Goldsmith et al (2004) viktigt för att skapa trovärdighet att företag kopplar sina samhällsengagemang till verksamheten. Majoriteten av alla företagen, både på Large Cap och Mid Cap redovisar sina samhällsengagemang under deras hållbarhetsredovisning eller under ett avsnitt som de kallar ansvar. Vilken typ av engagemang bolagen har skiljer sig inte heller speciellt mycket, de flesta har lokala engagemang i form av sponsring av idrotter och event och nästan hälften av de 20 studerade företagen samarbetar med välgörenhetsorganisationer.

9.4 Sammanfattning av 20 företags redovisade samhällsengagemang

De flesta företag har någon form av samhällsengagemang. En stor del av engagemangen och samarbeten med välgörenhetsorganisationer är på en global nivå. Många företag bedriver även samarbete på en nationell och lokal nivå. Företag som är B2B tenderar att ha mer fokus på lokal sponsring och samarbeten med välgörenhetsorganisationer är inte lika vanligt som bland B2C företagen. Vid jämförelse mellan företagen på Large Cap och Mid Cap var det ingen större skillnad. Det som skiljde var att de på Large Cap tenderade att skriva mer om deras samhällsengagemang än företagen på Mid Cap.

10. Slutsats

I detta avslutande kapitel kommer vi att redogöra för de resultat och slutsatser vår analys har lett oss fram till. Vi kommer föra fram våra egna tankar, idéer och reflektioner. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.

Vi ser idag en uppåtgående trend över hur företag engagerar sig i samhället. En stor del av engagemangen är samarbeten med välgörenhetsorganisationer på en global nivå, men företagen bedriver även sponsring och samarbete på en nationell och lokal nivå. Det vi kan utläsa från vår studie är att företag som är B2B tenderar att lägga stor fokus på lokal sponsring och där ett samarbete med välgörenhetsorganisationer inte alls är lika vanligt som bland B2C-företagen. Efter att ha undersökt våra tre fallföretag och studerat 20 börsnoterade bolags redovisade samhällsengagemang, kan vi också dra slutsatsen att de flesta av de studerade företagen har någon form av tanke bakom sina samhällsengagemang, exempelvis att de väljer att samarbeta med en organisation som riktar sig mot företagets kundgrupp. Vi kan dock utläsa att det är få företag som använder sig av det som kallas ett ”strategiskt samhällsengagemang”, vilket menas när företaget tillhandahåller unika tillgångar och expertis till välgörande ändamål som inte bara har en mening och inverkan på samhället utan även på företaget. Dock ser vi att det sker en utveckling i den riktningen, där redan Trelleborg AB och IKEA i viss mån bedriver ett sådant engagemang, men det representerar fortfarande bara en liten del av deras totala samhällsengagemang. Efter att ha studerat våra företag, anser vi att det finnas mycket outnyttjad kapacitet. Företagen avsätter stora summor pengar varje år, summor som skulle kunna utnyttjas mer effektivt.

I dagsläget bedriver många företag samhällsengagemang för att föregå med gott exempel men vi vill ändå påstå att den främsta anledningen är för företagets egen vinning och detta bekräftas också av våra respondenter. Vi kan konstatera att Cause-related marketing (CRM), där ett företag externt kommunicerar ut sitt samhällsengagemang för att stärka sin position och sitt varumärke är ett vanligare förekommande fenomen än ”strategiskt samhällsengagemang”. Vi anser att CRM inte är den mest optimala strategin i ett företags samhällsengagemang, då fokus främst ligger på att kommunicera ut sitt engagemang, snarare än att fokusera på den sociala nyttan som kan skapas. Sen vill vi trots kritiken mot CRM poängtera, att det är bättre att använda sig av den strategin än att ha ett diffust och ofokuserat välgörenhetsprogram som inte alls går att relatera till företaget.

För att företagen ska kunna bedriva samhällsengagemang mer effektivt och skapa konkurrensfördelar bör de ha en bättre uppföljning och koll på sina engagemang. De anställda bör också vara integrerade och delaktiga. Som vi kunde utläsa från vår genomförda enkätundersökning finns det en vilja och en önskan från anställda av vara mer involverade. Är det så, kan man anta att det i förlängningen kommer att avspeglas sig än mer på företaget och därmed bli lättare att kommunicera ut det till ytterligare intressenter såsom kunder, leverantörer och aktieägare.

Utifrån ovanstående resonemang vill vi påvisa att ett ”strategiskt samhällsengagemang” skulle vara till fördel och öka nyttan för både företag och samhälle. Detta då ett sådant samhällsengagemang innebär att företaget utnyttjar sina resurser mer effektivt och skapar trovärdighet, integrerar de anställda samt bidrar med kunskap. Om företag i Sverige upptäcker fördelarna med att bedriva denna sortens strategi och kan utnyttja den potential som finns på ett effektivt sätt, skulle det kunna skapa ett nytt förhållningssätt till ”strategiskt samhällsengagemang”. Enligt många uppfattning är samhällsengagemang inget som ska gynna företaget utan bara de behövande. Vi vill med vår uppsats påvisa att så inte alltid är fallet och att det optimala kanske kan vara att eftersträva en ”win-win situation”?

10.1 Förslag till vidare forskning

Det har, som vi beskrivet tidigare, inte gjorts så många studier gällande samhällsengagemang och det skulle vara intressant att utreda huruvida det finns ett samband mellan lönsamhet och välgörande ändamål genom att försöka kvantifiera välgörenheten och sätta den i relation till lönsamhet eller marknadsandelar.

Det skulle också vara intressant att utreda kommunikationsaspekterna djupare inom de svenska företagen och se till om det verkligen är samhällsengagemangen som skapar resultat eller hur väl man kommunicerar den.

Det skulle också vara intressant att göra en djupare analys av intressentmodellen och då undersöka vad de olika intressenterna har för åsikt gällande samhällsengagemang. Vilka

intressenter ska företag prioritera att tillfredställa gällande sitt samhällsengagemang? Det hade också kunnat vara intressant att köra en studie från konsumenternas perspektiv enbart. “Strategiskt samhällsengagemang” är som vi beskrivit i studien en motsägelse i sig. Vad anser konsumenterna? Bör företag bedriva välgörenhet? Tycker konsumenterna att “strategiskt samhällsengagemang” är något negativt?

11. Källförteckning

11.1 Litterära källor

Adkins, S. (1999) "*Cause Related Marketing: Who Cares Wins*", Oxford: Butterworth-Heinemann

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

Davies, S. L, J. & Pitt-Watson, D. (2006) "*The New Capitalists*", Harvard Business School Press

Denscombe, Martin (2000) "*Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*", Studentlitteratur, Lund

Freeman, R. E, (1984) "*Strategic Management: A stakeholder Approach*", Pitman, Boston, U.S.A

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

Jacobsen, D. I. (2002). "*Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*" Lund: Studentlitteratur.

Johnson, S & Whittington, (2005) "*Exploring Corporate strategy*", sjunde e upplagan, Prentice Hall, Essex, England

11.2 Vetenskapliga artiklar och rapporter

Cambell, D. & Slack, R (2008) *Corporate "Philanthropy Strategy" and "Strategic Philanthropy: Some Insights From Voluntary Disclosures in Annual Reports* Business and Society, Vol. 47 (2), s.187-212

Carroll, A. B. (1991) "*The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*" Business Horizons, Vol. 34 (4), s. 39-49

Chiagouris, L. & Ray, I. (2007) "*Saving the World with Cause Related Marketing; It's Time to Take a Look at its Latest Principles and Practices*", Marketing Management, Vol. 16 (4), s. 48-52

Friedman, M. (1971) "*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*" New York Time Magazine, Vol. 32, s. 122-126

Handy, C. (2002) *“What’s a Business For?”* Harvard Business Review, Vol. 80 (11) s. 49-56

Lafferty, B., Goldsmith, R. & Hult. T. (2004) *“The impact of the alliance on the partners: A look at cause-brand alliances?”* Wiley InterScience, Vol. 21(7), s. 509–531

Matten, D. & Moon, J. (2008) *“Implicit” and “Explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*, Academy of Management Review, Vol.33 (2), s. 404-424.

Moore, G. (1995) *“Corporate community involvement in the U.K.: Investment or atonement?”* Business Ethics: A European Review, Vol. 4(3), s. 171-178.

Porter, M. E. (1996) *“What is Strategy?”* Harvard business Review, Vol. 74 (6), s. 61-78

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002) *“The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”* Harvard Business Review, Vol. 80 (12), s. 56-69

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006) *“Strategy and Society, The link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”* Harvard business Review, Vol. 84 (12) s. 78-92

Saia, D. H., Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003) *“Philanthropy as Strategy: When Corporate Charity “Begins at Home””* Business and Society Vol. 42 (2), s. 169-202

Sanchez, C., M. (2000) *“Motives for Corporate Philanthropy in El Salvador: Altruism and Political Legitimacy”* The Journal of Business Ethics, Vol. 27 (4), s. 363-375

Smith, C. (1994) *“The new corporate philanthropy”* Harvard Business Review, Vol. 72(3), s. 105-115

Varadarajan, P. R. & Menon, A. (1988) *“Cause Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy”* Journal of Marketing, Vol. 52(3), s. 58-75

Westberg, K. J. (2001) *“The Impact of Cause-related Marketing on Consumer Attitude to the Brand and Purchase intention: A Comparison with Sponsorship and Sales Promotion”* School of Marketing Griffith University, Brisbane

11.3 Muntliga källor

Pauline Dymling, IKEA

Rosman Jahja, Trelleborg AB

Lena Renman, Lindex

Sara Winroth, Lindex

11.4 Elektroniska källor

Dagens Industri

De får företagen att skänka mer

http://di.se/Default.aspx?pid=44495__ArticlePageProvider, Hämtat: 2010-04-20

Hallvarsson & Halvarsson

Välgörenhet som ett csr- verktyg

<http://www.halvarsson.se/nyheter/2008/valgorenhet-som-ett-csr-verktyg/>, Hämtat: 2010-04-20

Handelshögskolan i Stockholm

Motstridiga intressen mellan aktieägare och ledningen gör att företag överträder regleringar – trots att de fokuserar på CSR

<http://www.hhs.se/se/BusinessAndSociety/Press/pressmeddelanden/Pages/Pressmeddelande20100517.aspx>, Hämtat: 2010-05-21

International Organization for Standardization

www.iso.org/iso/socialresponsibility.pdf, Hämtat: 2010-05-05

PwC

<http://www.pwc.com/se/sv/karriar-for-studenter/internship-inom-ideell-sektor-2009.jhtml>

Hämtat: 2010-04-20

H&M

Fashion against AIDS

<http://www.hm.com/se/#/start/>, Hämtat: 2010-04-27

Lindex

Rosa Bandet

<http://www.lindex.com/se/info/lindex-vanner/>, Hämtat: 2010-04-20

Skatteverket

<http://www.skatteverket.se/privat/skatter/arbeteinkomst/formaner/gavor.4.7459477810df5bccdd4800014379.html?posid=1&sv.search.query.allwords=g%C3%A5vor>, Hämtat: 2010-04-30

11.4.1 Årsredovisningar

ABB

<http://www.abb.se/cawp/seitp255/29b556d64e210459c1256c6a004b0f83.aspx>, Hämtat: 2010-05-5

Alfalaval

<http://www.alfalaval.com/about-us/investors/Reports/annual-reports/Pages/annual-reports.aspx>, Hämtat: 2010-05-6

Alliance Oil Company

http://www.allianceoilco.com/?p=ir&s=annual_reports&afw_lang=en, Hämtat: 2010-05-6

Electrolux

http://www.electrolux.com/annual_reports.aspx, Hämtat: 2010-05-3

H&M

http://www.hm.com/se/finansiellinformation/finansiellrapporter/rsredovisningar__investo_rannualreports.nhtml, Hämtat: 2010-05-3

Telia Sonera

<http://www.teliasonera.com/sv/Nyheter-och-arkiv/Rapporter-och-presentationer/>, Hämtat: 2010-05-6

Securitas

<http://www.securitas.com/en/Investor-relations/Financial-Reports/Annual-reports/>, Hämtat: 2010-05-5

Swedish Match

<http://www.swedishmatch.com/en/Investors/>, Hämtat: 2010-05-5

Svenska Handelsbanken

http://www.handelsbanken.se/shb/INeT/IStartSv.nsf/vBF?OpenView&navid=Investor_relations&sa=/shb/inet/ICentSv.nsf/Default/q700BBE2F5D0AE8B2C12571F10024A224&id=Shbse, Hämtat: 2010-05-5

Volvo

http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/investors/reports/annual_reports/Pages/annual_reports.aspx, Hämtat: 2010-05-5

Avanza

<https://www.avanza.se/aza/omavanza/finansiell-information/ekonomiska-rapporter.jsp?lang=se>, Hämtat: 2010-05-6

Cardo

<http://www.cardo.com/Investors/Pages/AnnualReports.aspx>, Hämtat: 2010-05-6

Carnegie Investment bank <http://www.carnegie.se/sv/om/Press/Finansiell-information/Arsredovisningar/>, Hämtat: 2010-05-5

Eniro

<http://www.privataaffarer.se/nyheter/Pressmeddelanden/pressmeddelande.xml?intPressReleaseID=157182>, Hämtat: 2010-05-5

Hemtex

<http://www.hemtex.com/sv/ir/Arsredovisning/Arsredovisning-2009/2009-i-korthet/>, Hämtat: 2010-05-4

HEXPOL

http://investors.hexpol.com/index.php?p=reports&s=detail&afw_id=1159823&afw_lang=en, Hämtat: 2010-05-4

Höganäs AB

<http://www.hoganas.com/en/Investor-Relations/Financial-Information/Annual-Reports/>, Hämtat: 2010-05-3

Kappahl

http://investors.kappahl.com/files/press/kappahl/Kappahl_AR09_sv.pdf, Hämtat: 2010-05-3

PEAB

<http://www.peab.se/Om-Peab/Finansiell-information/Finansiella-rapporter/Tidigare-finansiella-rapporter/>, Hämtat: 2010-05-3

SkiStar AB

<http://corporate.skistar.com/templates/AlertIR2ColPage.aspx?id=197>, Hämtat: 2010-05-3

11.5 Figurförteckning

Figur 1 Carrolls Pyramid (Carroll, 1991) s. 228	9
Figur 2 Författarnas beskrivning av studiens tillvägagångssätt	15
Figur 3 “The Diamond Framework”, Porter (1990) s.127	26
Figur 4 Cause-Related Marketing samspel, Westberg (2001) s. 41.....	27
Figur 5 Aktieägarperspektiv.....	32
Figur 6 Stakeholder map (Freeman) s. 55	33

Bilaga 1

Nedan presenteras vår kvantitativa/kvalitativa enkät

1. Vad har ni för tjänst?

2. Är samhällsengagemang viktigt? (donationer, sponsring, samarbete med välgörenhetsorganisationer etc.) Motivera kort.

3. Varför är samhällsengagemang viktigt eller mindre viktigt?

4. Vilken effekt blir det av att jobba på ett företag som engagerar sig i samhället?

Positivt

Negativt

Ingen skillnad

5. Har ditt företag något samhällsengagemang (donationer, sponsring, Välgörenhetsorganisation)? Om ja, vilken typ?

6. Hur viktigt är det för dig att ditt företag är samhällsengagerad? där 1=lite, eller inte alls viktigt och 5=mycket, eller mycket viktigt.

1 2 3 4 5

7. Hur mycket sysslar ditt företag med samhällsengagemang? där 1=lite, eller inte alls viktigt och 5=mycket, eller mycket viktigt.

1 2 3 4 5

8. I vilken utsträckning märker du av att ditt företag sysslar med samhällsengagemang? där 1=lite, eller inte alls viktigt och 5=mycket, eller mycket viktigt.

1 2 3 4 5

9. Hur delaktig är du i det samhällsengagemang ditt företag har? där 1=lite, eller inte alls viktigt och 5=mycket, eller mycket viktigt.

1 2 3 4 5

Till följande fyra frågor, som behandlar vilka olika typer av samhällsengagemang som är viktiga, fick respondenterna ringa in sitt svar där, 1= inte alls viktigt och 5= mycket viktigt.

10. Att ditt företag samarbetar med olika sorters välgörenhetsorganisationer t.ex. Rädda Barnen, Rosa Bandet, Röda Korset.

1 2 3 4 5

11. Att ditt företag skänker pengar vid katastrofer såsom Haiti, Tsunami.

1 2 3 4 5

12. Att ditt företag satsar på engagemang inom den målgrupp/kundgrupp ni har t.ex. Mc Donalds satsar på barn och har därför insamlingar till förmån för barn, startar upp barnsjukhus etc.

1 2 3 4 5

13. Att ditt företag engagerar sig i samhället genom att utnyttja sin kärnkompetens t.ex. att en datortillverkare skänker datorer till skolor eller ett läkemedelsföretag som stödjer och samarbetar med sjukhus där läkemedelsföretagens kompetens kan utnyttjas.

1 2 3 4 5

14. Tror du samhällsengagemang där kärnkompetens utnyttjas skulle fungera på det företag du arbetar? Varför, varför inte?

15. Skulle du uppskatta om företaget du jobbar på lägger pengar på samhällsengagemang?

Ja Nej

16. Vet era leverantörer och/eller kunder att ni engagerar er i samhället? Om ja, hur har de fått reda på detta?

Tack för din medverkan!