



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKH95

Examensarbete Kandidatnivå

VT 2012

Corporate Social Responsibility

- En fallstudie om strategiska aktiviteter

Författare:

Adam Carlson

Sara Melin

Sigrid Landström Petersen

Handledare:

Matts Kärreman

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Corporate Social Responsibility – En fallstudie om strategiska aktiviteter

Seminariedatum: 2012-06-01

Ämne/kurs: FEKH95, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Adam Carlson, Sara Melin, Sigrid Landström Petersen

Handledare: Matts Kärreman

Fem nyckelord: CSR, strategisk CSR, affärsmässig vinning, konceptuellt ramverk, Bhattacharyya.

Syfte: Syftet är att fastställa om det finns empiriskt stöd för Bhattacharyyas (2010) ramverk genom att analysera strategiska CSR-aktiviteter. Vårt mål är att utreda om ramverket är ett lämpligt verktyg för strategiskt CSR-arbete inom organisationer.

Metod: Vårt tillvägagångssätt är baserat på en kvalitativ ansats där fyra fall av CSR-aktiviteter är utvalda för en fallstudie.

Teoretiska perspektiv: Uppsatsen utgår från den teoretiska bas som återfinns i Bhattacharyyas (2010) vetenskapliga artikel – *Exploring the concept of strategic corporate responsibility for an integrated perspective*.

Empiri: Empirin är en beskrivning av fyra strategiska CSR-aktiviteter, som återfinns inom tre företag: Barista, Wihlborgs och HSB Skåne. Empirin är baserad på intervjuer med personer på ledande positioner och presenteras utifrån deras perspektiv.

Resultat: Vår studie visar en relativt hög överensstämmelse mellan ramverket och empiri, givet de tillägg vi har ansett vara behövliga. Till följd av att ramverket har ett alltför hårdraget svart eller vitt perspektiv har vi varit i behov av utveckla ett graderingssystem. Vidare förbiser ramverket helheten av organisationers CSR-arbete.

ABSTRACT

Title: Corporate Social Responsibility – A case study about strategic activities

Seminar date: 2012-06-01

Course: FEKH95, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

Authors: Adam Carlson, Sara Melin, Sigrid Landström Petersen

Advisor: Matts Kärreman

Key words: CSR, strategic CSR, business gain, conceptual framework, Bhattacharyya.

Purpose: The purpose is to determine whether there is empirical support for Bhattacharyyas (2010) framework by analyzing strategic CSR activities. Our goal is to determine whether the framework is a useful tool for strategic CSR activities.

Methodology: Our approach is based on a qualitative approach where four cases of CSR activities are chosen for a case study.

Theoretical perspectives: The thesis is based on the theoretical basis found in Bhattacharyyas (2010) scientific article - *Exploring the concept of strategic corporate responsibility for an integrated perspective*.

Empirical foundation: The empirical data is a description of four strategic CSR activities, found in three companies: Barista, Wihlborgs and HSB Skåne. The empirical material is based on interviews with people in leading positions and is presented from their perspective.

Conclusions: Our study indicates that there is a relatively high consistency between the framework and the empirical data, given the additions we considered was required. As a result of that the framework has an excessive exaggerated black or white perspective, we have been in need of a grading system. Furthermore, the framework ignores the big picture of organizations' CSR operations.

FÖRORD

Förevarande kandidatuppsats inom Strategic Management behandlar CSR på ett strategiskt vis. Uppsatsen skrevs på företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet under våren 2012. Först och främst vill vi tacka de personer som har ställt upp på intervjuer till vår fallstudie. Vidare vill vi tacka vår handledare Matts Kärreman för god vägledning genom uppsatsens process. Vi vill även rikta ett stort tack till de som har hjälpt oss med att läsa igenom och ge värdefulla kommentarer på vår uppsats. Slutligen vill vi tacka varandra för ett gott samarbete med många inslag av skratt och några av ångest.

Lund, 28 maj 2012

Adam Carlson

Sara Melin

Sigrid Landström Petersen

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemdiskussion.....	9
1.3 Syfte och frågeställning.....	11
1.4 Avgränsningar.....	11
2. TIDIGARE FORSKNING	12
2.1 Strategisk CSR.....	12
2.2 Strategisk CSR och affärsmässig vinning	13
2.2.1 Porters teori om generiska strategier.....	13
2.2.2 Strategiska resurser	15
2.2.3 Nya affärsmöjligheter	15
2.2.4 Riskhantering	16
3. TEORETISKT RAMVERK.....	17
3.1 Den integrerade kartan över strategiskt CSR-arbete	17
3.1.1 Avsiktsfiltret	17
3.1.2 Fokusfiltret.....	18
3.1.3 Åtagandefiltret	19
3.1.4 Aktivitetsfiltret.....	20
3.1.5 Sammanfattning av ramverket	21
3.1.6 Affärsmässig vinning av strategiska CSR-aktiviteter.....	23
4. METOD.....	24
4.1 Vetenskaplig utgångspunkt.....	24
4.1.1 Kvalitativ ansats.....	24
4.1.2 Val av teori.....	24
4.2 Fallstudie	25
4.2.1 Identifiering av lämpliga företag	26
4.2.2 Val av fallaktiviteter.....	26
4.2.3 Val av respondenter	27
4.2.4 Fallstudiens begränsningar	28
4.3 Metod för insamling av data.....	28
4.4 Analysmetod	29
4.5 Studiens trovärdighet.....	30
4.5.1 Intern validitet och tillförlitlighet	30
4.5.2 Extern validitet och överförbarhet.....	31
4.5.3 Reliabilitet och pålitlighet.....	31
5. EMPIRI	32
5.1 Barista Fair Trade Coffee	32
5.1.1 Beskrivning av företaget	32
5.1.2 Vision och mål.....	32
5.1.3 CSR-arbete.....	33

5.1.4	<i>Beskrivning av CSR-aktiviteten - Samarbete med FN-förbundet</i>	33
5.1.5	<i>Vision och mål med CSR-aktiviteten</i>	34
5.1.6	<i>Uppkomst av CSR-aktiviteten</i>	34
5.1.7	<i>Tidsperspektiv för CSR-aktiviteten</i>	35
5.1.8	<i>Resursåtagande för CSR-aktiviteten</i>	36
5.1.9	<i>Resultat av CSR-aktiviteten</i>	38
5.2	Wihlborgs	40
5.2.1	<i>Beskrivning av företaget</i>	40
5.2.2	<i>Vision och mål</i>	40
5.2.3	<i>CSR-arbete</i>	40
5.2.4	<i>Beskrivning av CSR-aktivitet 1 - Miljöcertifieringar</i>	41
5.2.5	<i>Vision och mål med CSR-aktiviteten</i>	42
5.2.6	<i>Uppkomst av CSR-aktiviteten</i>	43
5.2.7	<i>Tidsperspektiv för CSR-aktiviteten</i>	44
5.2.8	<i>Resursåtagande för CSR-aktiviteten</i>	45
5.2.9	<i>Resultat av CSR-aktiviteten</i>	46
5.2.10	<i>Beskrivning av CSR-aktivitet 2 - Hållbarhetsklausul i leverantörsavtalen</i>	47
5.2.11	<i>Vision och mål med CSR-aktiviteten</i>	48
5.2.12	<i>Uppkomst av CSR-aktiviteten</i>	48
5.2.13	<i>Tidsperspektiv för CSR-aktiviteten</i>	49
5.2.14	<i>Resursåtagande för CSR-aktiviteten</i>	50
5.2.15	<i>Resultat av CSR-aktiviteten</i>	51
5.3	HSB Skåne	51
5.3.1	<i>Beskrivning av företaget</i>	51
5.3.2	<i>Vision och mål</i>	52
5.3.3	<i>CSR-arbete</i>	52
5.3.4	<i>Beskrivning av CSR-aktiviteten - Sommarkollo</i>	53
5.3.5	<i>Vision och mål med CSR-aktiviteten</i>	53
5.3.6	<i>Uppkomst av CSR-aktiviteten</i>	54
5.3.7	<i>Tidsperspektiv för CSR-aktiviteten</i>	55
5.3.8	<i>Resursåtagande för CSR-aktiviteten</i>	55
5.3.9	<i>Resultat av CSR-aktiviteten</i>	56
5.3.10	<i>Allmänna fördelar av CSR-arbetet</i>	57
6.	ANALYS	59
6.1	Analys av ramverket	59
6.1.1	<i>Avsiktsfiltret</i>	60
6.1.2	<i>Fokusfiltret</i>	63
6.1.3	<i>Åtagandefiltret</i>	66
6.1.4	<i>Aktivitetsfiltret</i>	69
6.2	Affärsmässig vinning	73
6.2.1	<i>Baristas samarbete med FN-förbundet</i>	73
6.2.2	<i>Wihlborgs miljöcertifieringar</i>	73
6.2.3	<i>Wihlborgs hållbarhetsklausul</i>	74

6.2.4 HSB Skånes sommarkollo	74
7. RESULTAT	75
7.1 Baristas samarbete med FN-förbundet	75
7.2 Wihlborgs miljöklassificeringar	75
7.3 Wihlborgs hållbarhetsklausul	76
7.4 HSB Skånes sommarkollo	76
8. SLUTSATSER	77
8.1 Teoretisk relevans	77
8.2 Ramverkets delar	79
8.2.1 Avsiktsfiltret	79
8.2.2 Fokusfiltret	80
8.2.3 Åtagandefiltret	80
8.2.4 Aktivitetsfiltret	80
8.3 Praktisk relevans	81
8.4 Förslag på vidare forskning	82
9. KÄLLFÖRTECKNING	84
BILAGA 1 – INTERVJUFRÅGOR	90

FIGURFÖRTECKNING

<i>Figur 1 – Avsiktsfiltret</i>	<i>18</i>
<i>Figur 2 – Fokusfiltret</i>	<i>19</i>
<i>Figur 3 – Åtagandefiltret</i>	<i>19</i>
<i>Figur 4 – Aktivitetsfiltret</i>	<i>21</i>
<i>Figur 5 – Bhattacharyyas (2010) ramverk</i>	<i>22</i>
<i>Figur 6 – Graderingssystem</i>	<i>59</i>
<i>Figur 7 - Avsiktsfiltrets kriterier</i>	<i>60</i>
<i>Figur 8 – Sammanställning av avsiktsfiltret</i>	<i>63</i>
<i>Figur 9 – Fokusfiltrets kriterier</i>	<i>63</i>
<i>Figur 10 – Sammanställning av fokusfiltret</i>	<i>65</i>
<i>Figur 11 – Åtagandefiltrets kriterier</i>	<i>66</i>
<i>Figur 12 – Sammanställning av åtagandefiltret</i>	<i>68</i>
<i>Figur 13 – Aktivitetsfiltrets kriterier</i>	<i>69</i>
<i>Figur 14 – Sammanställning av aktivitetsfiltret</i>	<i>72</i>
<i>Figur 15 – Sammanställning av empiriskt resultat</i>	<i>75</i>
<i>Figur 16 – Trappan</i>	<i>83</i>

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Corporate Social Responsibility (CSR) definieras enligt European Commission (2011) som ett begrepp där organisationer på frivillig basis integrerar sociala- och miljörelaterade frågor i verksamheten och i interaktionen med dess intressenter. Begreppet CSR introducerades på 1960-talet och har sedan dess växt till att i slutet av 1990-talet bli ett allt mer vedertaget uttryck. (Lee, 2008) Fenomenet CSR har sin uppkomst från ett allmänt ökat intresse för hållbarhet i samhället med hänsyn till ekonomiska, sociala och miljörelaterade aspekter. Till följd av ett allt mer globaliserat samhälle har organisationer under de senaste åren fått utstå större påtryckningar för ett utökat ansvarstagande. Istället för att endast fokusera på aktieägarnas perspektiv når ansvarstagandet ut till alla potentiella intressenter och sträcker sig längs hela värdekedjan, från produktion till den slutliga konsumenten (Carroll, 1979). Ett utökat intresse för CSR från samhället har lett till att allt fler organisationer har valt att implementera CSR som en given del i sina företagsaktiviteter (Lee, 2008).

I takt med att organisationer väljer att låta samhällsrelaterade frågor bli en del av verksamheten har en utveckling skett mot att försöka skapa samhällsnytta som ligger i linje med affärsverksamheten (Carroll och Shabana, 2010). På så sätt kan organisationer dra affärsrelaterade fördelar av det utförda CSR-arbetet (Burke och Logsdon, 1996). Den sorten av CSR som innebär att organisationen skapar affärsmässig vinning har karaktäriserats som affärsdelen av CSR (Carroll och Shabana, 2010) eller strategisk CSR (Bhattacharyya, 2010; Porter och Kramer, 2006). Den senare benämningen är den som hädanefter kommer att användas i uppsatsen.

Resonemanget om strategisk CSR grundar sig i att CSR har utvecklats från att vara en valmöjlighet för organisationer till att bli en nödvändighet i många branscher. (Falkenberg och Brunsæl, 2011) Det innebär att organisationer har blivit mindre fria i hur de använder sina resurser. Vidare menar Bhattacharyya (2010) att CSR-arbete utgör en kostnad och tar därmed resurser från organisationen. För att maximalt utnyttja de resurser som finns i organisationen borde varje rationell företagsledare därmed engagera sig i sådana CSR-aktiviteter som innebär både social- och affärsrelaterad nytta för organisationen, med andra ord strategiskt CSR-arbete (Bhattacharyya, 2010).

1.2 Problemdiskussion

Studier har gjorts kring strategisk CSR och dess påverkan på ekonomisk lönsamhet, även benämnd Corporate Financial Performance (CFP). (Carroll och Shabana, 2010) Däremot är sambandet variablerna emellan fortfarande inte helt tydligt. Osäkerheten i kopplingen mellan CSR och CFP grundar sig i den diskrepans som empiriska studier har visat. (Carroll och Shabana, 2010) Bland forskare råder det skilda meningar huruvida det föreligger ett tydligt samband mellan CSR och CFP eller inte. Vissa studier påvisar att det förekommer ett samband (Griffin och Mahon, 1997) samtidigt som få forskare kan uttrycka en säkerställd koppling mellan variablerna (Roman, Sefa & Bradley, 1999). Svårigheten ligger i att isolera ovanstående begrepp för att på så sätt kunna bevisa att det faktiskt är CSR som påverkar CFP och inte en okänd faktor.

Studiernas tvetydiga resultat kan i sin tur förklaras av den begreppsförvirring som råder gällande CSR och dess innebörd. Dahlsrud (2008) presenterar en sammanställning av 37 olika definitioner av CSR. Där framgår det tydligt att CSR egentligen inte är en ny företeelse, även

om det tidigare inte benämnts just CSR. (Dahlsrud, 2008) Kopplingen till en organisations strategiska verksamhet är däremot en ny infallsvinkel. Därmed uppstår problem i form av vad som egentligen karakteriserar en strategisk CSR-aktivitet samt vilka krav aktiviteten måste uppfylla för att få utgöra strategiskt CSR-arbete. Ett exempel på sådan problematik är att särskilja strategiska CSR-aktiviteter från övriga effektiviserande aktiviteter (McWilliams och Siegel, 2011).

Som ett steg i riktning mot en tydligare koppling mellan CSR och CFP har Bhattacharyya (2010) skapat ett konceptuellt ramverk som delar upp CSR i strategiskt och icke-strategiskt CSR-arbete. Ramverket är en processbeskrivning av CSR-aktiviteter och är baserat på tidigare forskning inom området. Bhattacharyya (2010) använder sig av en rad filter med uppsatta kriterier för att klassificera organisationers CSR-aktiviteter som strategiska. Ramverket syftar till att tydliggöra sambandet mellan det strategiska CSR-arbetet och CFP, det senare begreppet väljer Bhattacharyya (2010) att definiera som affärsmässig vinning. Bhattacharyya (2010) menar att om en CSR-aktivitet uppfyller kraven för att få klassificeras som strategisk förväntas aktiviteten leda till någon form av affärsmässig vinning. En närmre beskrivning av vad en affärsmässig vinning kan bestå av kommer att presenteras under avsnittet *Tidigare forskning*.

Ett problem med Bhattacharyyas (2010) ramverk är att det, oss veterligen, i dagsläget inte finns några studier i empirisk kontext som antingen bekräftar eller förkastar dess innehåll. Bhattacharyya (2010) föreslår empirisk forskning på sitt teoretiska ramverk i utvecklade länder. En empirisk studie skulle pröva den tidigare litteratur som har skrivits på området samt undersöka om Bhattacharyyas (2010) ramverk är ett lämpligt verktyg som organisationer kan använda sig utav vid implementering eller utveckling av CSR-arbete.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med förevarande uppsats är att fastställa om det finns empiriskt stöd för Bhattacharyyas (2010) ramverk genom att studera processer av strategiskt CSR-arbete i en empirisk kontext. Vårt mål är att utreda huruvida ramverket är ett lämpligt verktyg för strategiskt CSR-arbete inom organisationer.

För att uppfylla vårt syfte ställer vi oss följande frågor:

Hur väl stämmer organisationers strategiska CSR-arbete överens med Bhattacharyyas (2010) ramverk?

Hur kan organisationer använda sig av Bhattacharyyas (2010) ramverk för att arbeta med strategisk CSR?

1.4 Avgränsningar

Carroll (1979) delar upp CSR i fyra olika ansvarsområden. De fyra områdena är ekonomisk, legal, etisk och filantropisk. Ansvarsområdena är förväntningar som intressenter och samhället i sin helhet har på organisationer och företag (Carroll, 1979). I uppsatsen har vi valt att avgränsa oss till den ekonomiska delen av CSR samt strategiskt CSR-arbete, då det ligger i linje med temat för uppsatsen; Strategic management.

2. TIDIGARE FORSKNING

Nedan fördjupar vi oss inom tidigare forskning rörande strategisk CSR samt den affärsmässiga vinning som forskare anser komma ur strategisk CSR. Vi har gjort en sammanställning av forskning inom området i syfte att skapa en ökad förståelse för läsaren.

2.1 Strategisk CSR

Strategisk CSR innebär den typen av CSR-arbete som är nära kopplad till ett företags strategi och som ger betydande affärsrelaterade fördelar. (Burke och Logsdon, 1996) CSR-arbete är strategiskt om det stödjer kärnverksamhetens aktiviteter. CSR-arbetet bidrar på så sätt till effektivitet i organisationen. Därmed kan organisationen lättare uppnå sitt övergripande mål och uppdrag.

Enligt Baron (2001) är strategiskt CSR-arbete endast en del i en organisations strategi för att ta marknadsandelar och kan därmed likställas med andra vinstmaximerande aktiviteter. Vidare menar Baron (2001) att det är motivet bakom CSR-arbetet som avgör om en aktivitet är strategisk eller socialt ansvarstagande. För att aktiviteten ska anses som socialt ansvarstagande bör motivet vara att tjäna samhället samt innebära en kostnad för organisationen (Baron, 2001). Dock menar McWilliams och Siegel (2011) att det är svårt att säkerställa drivkraften bakom CSR-aktiviteter och har därför utifrån Barons (2001) definition utvecklat begreppet strategisk CSR. McWilliams och Siegel (2011) definierar strategisk CSR som alla ansvarsfulla aktiviteter, oavsett motiv, som leder till att organisationen skapar konkurrensfördelar. Konkurrensfördelar innebär en högre ekonomisk vinst än branschgenomsnittet (Besanko, Dranove, Shanley och Schaefer, 2010).

2.2 Strategisk CSR och affärsmässig vinning

Porter och Kramer (2006) menar att CSR-aktiviteter som konstrueras på ett strategiskt vis inte bara innebär kostnader för en organisation, utan att de även är en källa till affärsmässiga fördelar. Flera studier visar att strategiskt CSR-arbete kan leda till affärsmässig vinning. (Bhattacharyya, 2010; Burke och Logsdon, 1996; Carroll och Shabana, 2010; McWilliams och Siegel, 2011; Porter och Kramer, 2006) Den affärsmässiga vinningen som härstammar från strategiskt CSR-arbete hjälper företag bland annat att utveckla konkurrensfördelar genom antingen en generisk strategi eller strategiska resurser, skapa nya affärsmöjligheter och hantera intressent-relaterad risk.

Nedan behandlas de olika delarna av den ovan beskrivna affärsmässiga vinningen.

2.2.1 Porters teori om generiska strategier

En generisk strategi beskriver hur företag positionerar sig för att konkurrera ut andra aktörer på en given marknad (Porter, 1980). Porter (1980) beskriver tre generiska strategier som används för att förklara ett företags positionering i förhållande till dess konkurrenter: Kostnadsledarskap, differentieringsstrategi och fokusstrategi. Sådana strategier kan göra det möjligt för ett företag att överträffa sina konkurrenter inom branschen, men strategierna kan däremot inte försäkra en vinst i en ogynnsam bransch. Uppfattningen bland forskare är att CSR-arbete leder till kostnadsledarskap och/eller en differentieringsstrategi (Carroll och Shabana, 2010; Falkenberg och Brunsæl, 2011; Hart och Milstein, 2003; Porter och Kramer, 2006; Porter och Van der Linde, 1995). Därför behandlas endast de två generiska strategier i nedanstående avsnitt.

I ett kostnadsledarskap är företagets främsta mål att uppnå effektivitet i alla verksamhetsområden med syfte att ha så låga kostnader som möjligt. (Porter, 1980) Fördelarna med en sådan strategi är att organisationer kan hålla högre marginaler än konkurrenterna alternativt erbjuda lägsta möjliga pris på marknaden. Det ger möjligheten att konkurrera ut mindre operationellt effektiva konkurrenter. (Porter, 1980) Lågkostnadsstrategin kan även utgöra ett stort hinder för substitut och skapa inträdesbarriärer för nya företag att gå in på marknaden.

Bakgrunden till en differentieringsstrategi grundar sig i att genom differentiering av en organisations produkt eller tjänst skapa något som inom industrin uppfattas som unikt (Porter, 1980). En sådan strategi innebär enligt Porter (1980) fördelar i form av att kunna skapa kundlojalitet genom det ökade upplevda värdet. Det möjliggör högre marginaler och ökad press på konkurrenterna.

En implementering av CSR-aktiviteter kan enligt Porter och Kramer (2006) leda till förbättrad produkt- och produktionskvalité samt minskad resursanvändning. På så sätt är aktiviteten strategisk och leder till reducerade produktions- och försäljningskostnader för ett företag. (Porter och Kramer, 2006) Strategiskt CSR-arbete kan således leda till kostnadsfördelar som i sin tur hjälper ett företag att följa en av Porters generiska strategier, närmare bestämt ett så kallat kostnadsledarskap. McWilliams och Siegel (2001) beskriver hur strategiskt CSR-arbete kan förstärka ett företags differentieringsstrategi samt skapa inträdesbarriärer på marknaden. Ett sådant resonemang bekräftas även av Hart och Milstein (2003) samt Porter och Kramer (2006).

2.2.2 Strategiska resurser

Den resursbaserade teorin (RBT) förklarar hur konkurrensfördelar uppstår samt hur de upptäcks av en företagsledning (McWilliams och Siegel, 2011). Konkurrensfördelar uppkommer från innehav av unika resurser och förmågor, vilka förutsätts vara heterogena och orörliga (Falkenberg och Brunsæl, 2011). Resurserna bör även vara värdefulla, knappa samt varken gå att imitera eller substituera (Barney, 1991). McWilliams och Siegel (2011) beskriver hur forskare efter Barney (1991) har försökt att identifiera resurser som kan leda till konkurrensfördelar och visar på att CSR-aktiviteter kan identifieras som sådana resurser. Även Carroll och Shabana (2010) och Falkenberg och Brunsæl (2011) skriver om hur företag använder sig av CSR-aktiviteter för att skapa strategiska resurser.

2.2.3 Nya affärsmöjligheter

Att identifiera och ta vara på affärsmöjligheter är grunden för att en organisation ska kunna skapa affärsmässig vinning. Brugmann och Prahalad (2007) presenterar flera fall där CSR-aktiviteter har lett till nya affärsmöjligheter. Vidare beskrivs hur organisationer startar upp CSR-aktiviteter i syfte att samla information om sina intressenter och förvalta sitt rykte i samhället. CSR-aktiviteterna kan sedan bidra med den information och kunskap som krävs för att lyckas i nya upptäckta marknader. Vidare redogör Brugmann och Prahalad (2007) för hur icke-statliga organisationer använder CSR-aktiviteter för att påverka företag till ett mer hållbart företagande. Genom CSR-arbetet utvecklar de icke-statliga organisationerna sina egna kompetenser samt ökar sitt självförtroende, vilket innebär att de kan starta nya affärsrörelser (Brugmann och Prahalad, 2007).

Intresset för ett mer hållbart samhälle har inneburit nya affärsmöjligheter för organisationer under en längre tid (Porter och Van der Lindes, 1995). Hart och Milstein (2003) menar att det

finns mycket möjligheter för de organisationer som är innovativa och väljer att ompositionera sig mot ett mer hållbart företagande. Ett praktiskt exempel på när en CSR-aktivitet har lett till en ny affärsmöjlighet är Toyotas Prius, en hybridbil. (Porter och Kramer, 2006) Lanseringen av Prius var ett svar på samhällets ökade oro över bilars koldioxidutsläpp och blev en stor succé för Toyota. CSR-aktiviteter är strategiska om de innebär nya produkt erbjudanden som leder till konkurrensfördelar för företag (Porter och Kramer, 2006).

2.2.4 Riskhantering

Carroll och Shabana (2010) beskriver att CSR-arbete leder till minskad risk för organisationer. KPMG International (2005) påvisar att riskhantering och riskreducering är bland de främsta ekonomiska drivkrafterna till CSR-arbete. Ett exempel på hantering av affärsrisk genom CSR-arbete är när en organisation inte behöver förändra sin verksamhet vid skärpta miljölagar, då miljökraven på förhand redan är uppfyllda (Carroll och Shabana, 2010). Vidare menar Smith (2005) att företag minskar sin risk genom CSR-arbete och de blir på så sätt attraktivare för institutionella och sociala investerare. För att skapa välstånd och upprätthålla aktieägarvärdet är det viktigt att företag minskar sin utsatthet för risker (Hart och Milstein, 2003). CSR-arbete används även som riskhantering genom att förbättra ett företags rykte (McWilliams och Siegel, 2011; Pivato, Misani & Tencati, 2008). Ett bra rykte har aldrig varit viktigare än i dagens samhälle, då ett bra rykte kan skydda organisationer i kristider (Alsop, 2004). För att en organisation ska uppnå ett rykte som socialt ansvarstagande menar Smith (2007) att organisationen bör arbeta proaktivt istället för att reagera på samhällets krav och lagar. Lyckas organisationen skapa ett rykte som socialt ansvarstagande leder det enligt Smith (2007) till konkurrensfördelar. Även Barney (1991) menar att ett gott rykte kan vara en källa till konkurrensfördelar, särskilt om ryktet är svårt att imitera och är sällsynt i branschen.

3. TEORETISKT RAMVERK

Enligt tidigare litteratur leder strategisk CSR till någon form av affärsmässig vinning. Vilka CSR-aktiviteter som är strategiska kan enligt Bhattacharyya (2010) förklaras genom hans ramverk.

3.1 Den integrerade kartan över strategiskt CSR-arbete

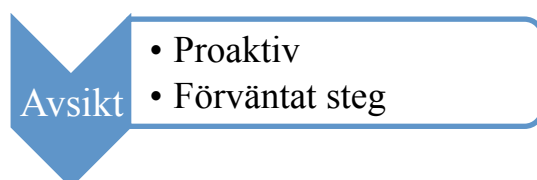
Bhattacharyya (2010) har skapat ett teoretiskt ramverk som skiljer strategiska CSR-aktiviteter från icke-strategiska CSR-aktiviteter. Syftet är att på så vis utröna vilka aktiviteter som förväntas leda till affärsmässig vinning för en organisation. (Bhattacharyya, 2010) Det konceptuella ramverket är baserat på en sammanställning av tidigare litteratur och syftar till att ge ett teoretiskt helhetsperspektiv av strategiskt CSR-arbete. Ramverket namnges som ”den integrerade kartan över strategiskt CSR-arbete”, men kommer fortsättningsvis i uppsatsen att benämnas som ”ramverket”.

Ramverket består av fyra filter som varje aktivitet måste passera för att få klassificeras som en strategisk CSR-aktivitet. (Bhattacharyya, 2010) Vid varje filter finns ett antal kriterier som CSR-aktiviteten måste uppfylla. Nedan presenteras samtliga filter med dess respektive kriterier.

3.1.1 Avsiktsfiltret

Det första filtret kallas *Intent screen*, vilket vi valt att benämna som avsiktsfiltret. Filtret skiljer de CSR-aktiviteter som är reaktiva och oplanerade från de aktiviteter som är proaktiva och planerade. Bhattacharyya (2010) menar att CSR-aktiviteter som är reaktiva, eller sker av

en tillfällighet, inte är strategiskt planerade och kan per definition inte vara strategiska CSR-aktiviteter. Vidare menar Bhattacharyya (2010) att en strategisk CSR-aktivitet ska vara ett förväntat steg som ligger i linje med den sociala, ekonomiska och politiska kontext företaget är verksam i. Székely och Knirsch (2005) beskriver hur CSR-aktiviteter som är planerade bidrar till en organisations affärsmässiga vinning. Även Burke och Logsdon (1996) menar att proaktivitet är en förutsättning för strategiskt CSR-arbete. På så sätt har en organisation möjlighet till en bättre position genom att tidigt upptäcka viktiga omvärldsförändringar (Burke och Logsdon, 1996). En strategisk CSR-aktivitet måste därmed vara proaktiv samt anses som ett förväntat steg för organisationen (Bhattacharyya, 2010)

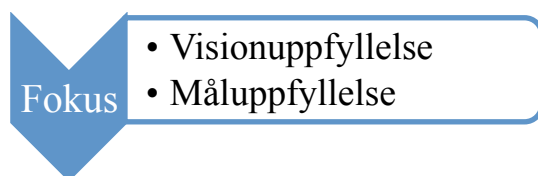


Figur 1 – Avsiktsfiltret

3.1.2 Fokusfiltret

Det andra filtret är *Focus screen*, vilket vi valt att benämna som fokusfiltret. För att en aktivitet ska vara strategisk måste den vara central för företaget och bidra till att organisationens mål och vision uppnås (Bhattacharyya, 2010). Graden av centralitet visar på hur strategisk en aktivitet är för företaget. (Burke och Logsdon, 1996) Aktiviteter som har hög centralitet förväntas bli prioriterade inom organisationen och därmed ge framtida affärsmässiga fördelar. Bruch och Walter (2005) menar att det mest effektiva tillvägagångssättet för att uppnå affärsmässig vinning är att ha CSR-aktiviteter som stämmer överens med kärnverksamheten. Det skapas då hållbara resultat med hänseende till både intressenters behov och företagets egna konkurrensfördelar (Bruch och Walter, 2005).

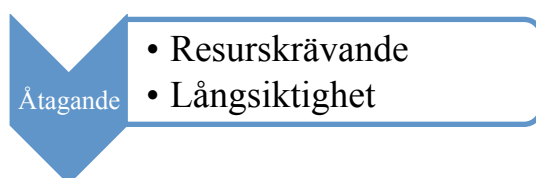
Fokusfiltret skiljer på de CSR-aktiviteter som underlättar för organisationens övergripande vision och måluppfyllelse, från de aktiviteter som inte gör det (Bhattacharyya, 2010).



Figur 2 – Fokusfiltret

3.1.3 Åtagandefiltret

Det tredje filtret är *Commitment Screen*, vilket vi valt att benämna som åtagandefiltret. Åtagandefiltret fastslår att en CSR-aktivitet är strategisk om den både är långsiktig och tar betydande resurser i anspråk (Bhattacharyya, 2010). CSR-aktiviteter är många gånger inte en del av det strategiska arbetet utan sker snarare slumpmässigt och på impuls (Carroll, 1979; Hemingway och Maclagan, 2004). Långsiktig satsning och konstant beteende är några av de mest avgörande faktorerna för att en aktivitet ska få benämnas som strategisk (Andrews, 1971; Besanko et al., 2010; Bhattacharyya, 2010). Filtret säkerställer även att CSR-aktiviteten innebär ett verkligt åtagande i form av resurser, vilket alla betydelsefulla affärsaktiviteter bör göra (Bhattacharyya, 2010). Filtret skiljer de CSR-aktiviteter som är tillfälliga från de aktiviteter som är en del av en långsiktig satsning och är resurskrävande (Bhattacharyya, 2010).



Figur 3 – Åtagandefiltret

3.1.4 Aktivitetsfiltret

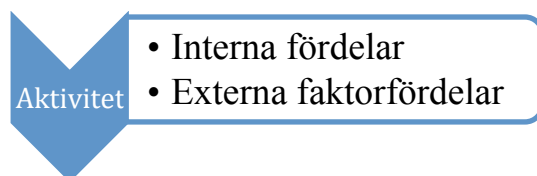
Det fjärde och sista filtret är *Activity screen*, vilket vi valt att benämna som aktivitetsfiltret. Filtret skiljer de CSR-aktiviteter som bidrar med värde både till en organisations interna och externa aktiviteter, från de CSR-aktiviteter som inte gör det (Bhattacharyya, 2010).

Porter och Kramer (2006) beskriver hur CSR-aktiviteter kan bidra internt till värdekedjans primära och stödjande aktiviteter. Värdekedjan är en modell av en organisations interna aktiviteter. (Porter, 1998) Under de primära aktiviteterna innefattas ingående och utgående logistik, verksamhet, marknad och sälj, samt service. De stödjande aktiviteterna består utav företagets infrastruktur, personalhantering, teknologi samt anskaffande. Exempel på CSR-aktiviteter som bidrar till de primära aktiviteterna i en organisations värdekedja är sänkta produktionskostnader (Hart och Milstein, 2003) och bättre rykte (Pivato et al., 2008). CSR-aktiviteter som bidrar till att en organisation hanterar sin personalstyrka bättre (Brekke och Nyborg, 2005), blir mer attraktiv som arbetsgivare (Guarnieri och Kao, 2008) samt minimerar affärsrisker (Werther och Chandler, 2005) är exempel där de stödjande funktionerna i värdekedjan förbättras. Ovanstående aktiviteter återfinns och skapar värde inom en organisations gränser. Därmed bidrar strategiska CSR-aktiviteter till att stödja de interna aktiviteterna.

Bhattacharyya (2010) menar att CSR-aktiviteter som riktar sig utanför en organisations gränser och som utförs på ett gynnsamt sätt kan stärka organisationens faktorförhållanden. Exempel på faktorförhållanden är produktionsfaktorer, arbetskraft, naturresurser och infrastruktur. Stärkta faktorförhållanden ökar konkurrenskraften i den kontext där organisationen är verksam. (Bhattacharyya, 2010) Det innebär även att organisationen blir mer konkurrenskraftig. En CSR-aktivitet kan exempelvis bidra till att skapa en ökad

efterfråga för miljövänliga produkter i samhället (Székely och Knirsch, 2005), vilket i sin tur leder till att organisationen säljer mer av sina varor eller tjänster. Porter och Kramer (2006) beskriver flera fall där organisationer har kombinerat CSR-arbete med att förbättra den egna organisationens faktorförhållanden. Exempelvis har organisationer utbildat långtidsarbetslösa och studenter, vilket indirekt har sänkt rekryteringskostnader samt ökat graden av kvalificerad arbetskraft i organisationen (Porter och Kramer, 2006).

CSR-aktiviteter som skapar värde innanför och utanför en organisations gränser leder till konkurrenskraft för organisationen (Crawford och Scaletta, 2005; Perrini, 2005) och är strategiska i sin natur (Porter och Kramer, 2006; Székely och Knirsch, 2005). Aktivitetsfiltret tillåter endast CSR-aktiviteter som skapar nytta för organisationen, genom både interna och externa aktiviteter, att klassificeras som strategisk CSR (Bhattacharyya, 2010).

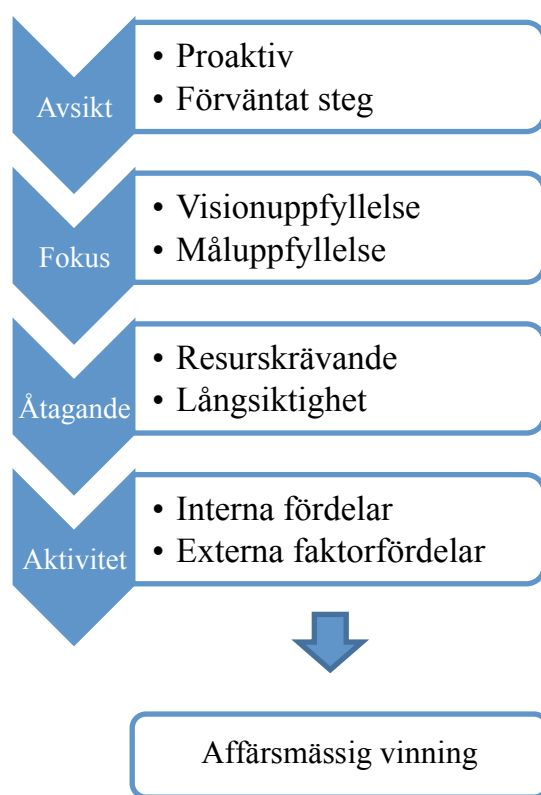


Figur 4 – Aktivitetsfiltret

3.1.5 Sammanfattning av ramverket

För att en CSR-aktivitet ska få klassificeras som strategisk måste den passera alla fyra filter. (Bhattacharyya, 2010) Således innebär det att varje CSR-aktivitet måste uppfylla ramverkets uppsatta kriterier för att få klassificeras som strategisk. Vidare menar Bhattacharyya (2010) att alla aktiviteter som klassificeras som strategiska bidrar till någon form av affärsnytta. Det innebär att strategiska CSR-aktiviteter förväntas leda till affärsmässig vinning för organisationen (Bhattacharyya, 2010).

Ramverket kan enligt Bhattacharyya (2010) guida företagsledare till en bättre förståelse för CSR-aktiviteter. En sådan förståelse är av vikt vid utformning av nya CSR-aktiviteter för att säkerställa att aktiviteten skapar affärsmässig vinning. Vidare menar Bhattacharyya (2010) att ramverket även kan användas för att utvärdera huruvida befintliga CSR-aktiviteter är strategiska eller inte, samt för att utveckla icke-strategiska aktiviteter till strategiska.



Figur 5 – Bhattacharyyas (2010) ramverk

3.1.6 Affärsmässig vinning av strategiska CSR-aktiviteter

Bhattacharyya (2010) menar att organisationer som har en strategisk CSR-aktivitet kan ta del av någon av följande affärsmässiga vinningar:

- Konkurrensfördelar genom en generisk strategi eller strategiska resurser
 - De CSR-aktiviteter som bidrar till organisationens utvecklande av en generisk strategi alternativt skapande av strategiska resurser är strategiska (Bhattacharyya, 2010).
- Nya affärsmöjligheter
 - De CSR-aktiviteter som hjälper företag att finna nya produkt- eller affärsmarknader är strategiska (Bhattacharyya, 2010).
- Riskhantering
 - De CSR-aktiviteter som innebär att en organisation minimerar ekonomiska och finansiella förluster, genom att skapa ett gott rykte gentemot relevanta intressenter, är strategiska (Bhattacharyya, 2010).

4. METOD

4.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Studiens syfte, som tidigare nämnts, ämnar fastställa om det finns empiriskt stöd för Bhattacharyyas (2010) ramverk. Att pröva teori i verkligheten har utgångspunkt i en deduktiv ansats, vilket betyder att teorins företeelser används för att göra förutsägelser som därefter prövas (Lundahl och Skärvad, 1999).

4.1.1 Kvalitativ ansats

Med hänvisning till syftet fann vi det mest lämpligt att använda en kvalitativ ansats, den ansats som enligt Bryman och Bell (2005) lägger tonvikt på ord och hur individer uppfattar verkligheten. Motivet till att den kvalitativa ansatsen valdes framför den kvantitativa baseras på den komplexitet som Bhattacharyyas (2010) ramverk innefattar, vilket medför svårigheter i att förenkla modellen till en kvantitativ enkät. Som tidigare fastställt råder begreppsförvirring inom CSR-forskning. Vi ansåg det därför vara av vikt att respondenterna fick möjlighet att ge uttryck för sina värderingar och föreställningar kring begreppen, vilket möjliggörs av en kvalitativ ansats (Lundahl och Skärvad, 1999). Vårt syfte innebär att studera CSR-aktivitetens processer, vilket Pettigrew (1997) menar är händelser och aktiviteter som utvecklar sig över tid. Bryman och Bell (2005) menar att kvalitativ forskning är lämpligt när en undersökning syftar till att beskriva hur händelser och mönster utvecklas över tid.

4.1.2 Val av teori

Uppsatsen bygger på det teoretiska ramverk som presenteras i Bhattacharyyas (2010) vetenskapliga artikel: *Exploring the concept of strategic corporate responsibility for an*

integrated perspective. Teorin och valdes till följd av att Bhattacharyyas (2010) artikel är relativt nyutkommen, är baserad på erkända forskare samt att inga, oss veterligen, empiriska undersökningar har gjorts på ramverket. En empirisk studie av ramverket bidrar därmed till en djupare förståelse för strategisk CSR.

4.2 Fallstudie

Vi valde att göra en fallstudie, vilket enligt Yin (1994) innebär en empirisk undersökning som utreder samtida fenomen i en verklig kontext. Vår frågeställning utgår från frågan "hur" och Yin (1994) menar att fallstudier då är ett gynnsamt val av vetenskaplig forskningsmetod. Bhattacharyyas (2010) ramverk är ett utvecklat teoretiskt förslag. Vid en sådan utgångspunkt menar Yin (1994) att en fallstudie är lämplig. Vi valde att göra en beskrivande fallstudie av fyra strategiska CSR-aktiviteter. Enligt Schramm (1971) är målet med en fallstudie att belysa ett beslut eller en rad av beslut. Valet av en beskrivande fallstudie förklaras av att vi, i linje med Schramm (1971), undersökt de beslut som ligger till grund för CSR-aktiviteternas processer. På så sätt ges den valda teorin ett empiriskt underlag.

Att använda sig av fallstudie som forskningsmetod är enligt tradition kopplat till en induktiv ansats (Bryman och Bell, 2005). Whittington (1989) är dock ett bra exempel på en fallstudie med en deduktiv ansats. Likheter mellan vår och Whittingtons (1989) studie är att vi inte kan bortse från värderingar i svaren från respondenterna samt den socialt komplexa kontexten. I vår fallstudie kan vi inte bortse från värderingar i de svar vi har fått. Ämnesområdet är, i sin natur, av den karaktär att informanter gärna vill framstå bättre än vad de egentligen är. Whittingtons (1989) och vår studies likheter underbygger valet av en fallstudie med deduktiv ansats.

4.2.1 Identifiering av lämpliga företag

För att välja ut vilka CSR-aktiviteter som var mest lämpade för vår fallstudie sökte vi efter företag som arbetar med CSR på en strategisk nivå och som är verksamma i Skåne-regionen. Ytterligare en förutsättning var att CSR-arbetet skulle ha en tydlig del i företagets framgång, vilket både vi och företagen skulle kunna identifiera. Vidare ansåg vi att mindre företag var till vår fördel då det skulle innebära bättre access till viktiga respondenter.

Nedanstående företag identifierades till följd av att de stämmer väl överens med våra fastställda urvalskriterier:

Barista Fair Trade Coffee - Kaffekedja

Wihlborgs - Fastighetsbolag i Öresundsregionen

HSB Skåne - Medlemsägd bostadskooperation

4.2.2 Val av fallaktiviteter

När vi valde ut fallaktiviteter från de identifierade företagen utgick vi från ett antal kriterier. CSR-aktiviteterna skulle vara tydligt kommunicerade av företagen och enkla att identifiera för en utomstående betraktare. CSR-aktiviteterna skulle även ha en tydlig process, vilket var en förutsättning för att uppsatsens syfte skulle kunna uppfyllas. Ytterligare ett kriterium var att respondenterna hos företagen skulle beskriva aktiviteten som en viktig del av CSR-arbetet. Vidare skulle respondenterna anse att respektive CSR-aktivitet var strategiskt viktig och vara en tydlig del i organisationens framgång.

Nedanstående fallaktiviteter valdes:

Barista - Samarbete med FN-förbundets projekt "Skolmat blir kunskap"

Wihlborgs - Miljöcertifiering av fastigheter

Wihlborgs - Hållbarhetsklausul i leverantörsavtal

HSB Skåne - Sommarkollo för barn

Vidare beskrivning av företagen och fallaktiviteterna återfinns i avsnittet *Empiri*.

4.2.3 Val av respondenter

Bhattacharyyas (2010) ramverk utgår från företagsledningens perspektiv och därför har det för vår studie inte varit av relevans att intervjua kunder eller andra intressenter till företaget. I den mån det var möjligt intervjuade vi två personer inom respektive företag. Det väsentliga vid valet av respondent var att personen skulle ha god inblick i fallaktivitetens process samt en bra överblick över företagets CSR-arbete. Ytterligare ett kriterium var att respondenten skulle ha inflytande på företagets strategiska beslut.

I Baristas fall valde vi att intervjua Björn Almér, grundare och VD till företaget. Björn Almér är den person som är ytterst ansvarig för CSR-arbetet och vi fann det därmed lämpligt att ha Björn Almér som respondent. På grund av företagets ringa storlek fanns ingen ytterligare relevant person att intervjua.

På Wihlborgs intervjuade vi två personer ur organisationens CSR-grupp, miljöchef Hanna Claesson och inköpschef Lars Steinholtz. Hanna Claesson är den person som är mest insatt i Wihlborgs CSR-arbete samt ytterst ansvarig för miljödelen av CSR-gruppens arbete. Det fanns dock ingen mer person som hade god inblick i miljöcertifieringsaktiviteten. Det gjorde

att vi valde att analysera en till aktivitet utöver miljöcertifieringarna. Vår andra respondent blev Lars Steinholtz, som är ansvarig för alla avtal med leverantörer och således den person på Wihlborgs som har mest insyn i hållbarhetsklausulen. Båda respondenter har en ledande roll i beslutsfattandet gällande frågor som rör CSR-arbetet och ansågs därmed lämpliga.

På HSB Skåne valde vi att intervjua VD Ann Irebo samt Anne Siivola, marknadsområdeschef för Kristianstad och projektledare för HSB Skånes sommarkollo. VD Ann Irebo valdes därför att hon har det övergripande ansvaret för HSB Skånes verksamhet och strategiska beslut. VD Ann Irebo är även den person som är ytterst ansvarig för HSB Skånes CSR-arbete samt har en bra helhetsbild. För att få en djupare insikt i vår valda fallaktivitet fann vi det lämpligt att intervjua Anne Siivola som är projektledare för HSB Skånes sommarkollo.

4.2.4 Fallstudiens begränsningar

Vårt val av att endast studera fyra fallaktiviteter beror till stor del på grund av den komplexa teoretiska bas vår uppsats har. Uppsatsen har även begränsats till maximalt 20 000 ord av kursledningen. Givet begränsningarna anser vi att en rättvisande beskrivning av CSR-aktiviteterna inte skulle kunnat återges om vi hade valt fler fall. Vidare anser vi att fyra fallaktiviteter ger tillräckligt stöd för att kunna uppfylla uppsatsen syfte. Vi är däremot självfallet medvetna om att en studie med fler fall hade gett ett mer gediget underlag för våra slutsatser.

4.3 Metod för insamling av data

Primärdata samlades in i form av semistrukturerade intervjuer. De semistrukturerade intervjuerna syftade till, i linje med Bryman och Bell (2005), att få fram djupgående och detaljerade svar där intervjuerna delvis styrdes av respondenternas svar. För att kunna göra en

ingående analys av fallaktiviteternas processer och därmed ha möjlighet till att ställa följdfrågor ansåg vi att semistrukturerade intervjuer var en lämplig form för insamling av primärdata.

Insamling av sekundärdata syftade till att införskaffa grundläggande information om fallaktiviteterna. För att samla ytterligare information om företagens CSR-arbete hämtades information från respektive hemsida, samt års- och hållbarhetsredovisningar. Vidare användes nyhetsartiklar samt pressinformation från trovärdiga källor. Vid insamling av sekundärdata ingår även den faktainsamling som gjordes på det valda ämnesområdet. Information om teori samlades in från litteratur och vetenskapliga artiklar, vilka fanns på Lunds universitetsbiblioteks söktjänst Summon samt databaserna Web of knowledge och Google Scholars.

4.4 Analyismetod

Vid en analys av det empiriska materialet såg vi att Bhattacharyyas (2010) ramverk innefattar en rad begränsningar. För att en djupare analys av ramverket skulle kunna göras ansåg vi det lämpligt att göra en gradering av överensstämmelse mellan våra fall och ramverkets filter. Vi valde därmed att göra ett graderingssystem med fyra olika grader. Utan en sådan gradering hade analysen, enligt vår mening, blivit missvisande och relativt intetsägande.

Under varje filter härledde vi relevant information från empirin för att sedan föra en diskussion angående graden av överensstämmelse mellan teori och empiri. För en del kriterier inom de olika filtren var en gradering svår då överensstämmelsen mellan teori och fall stod och vägde mellan två graderingssteg. Vid de tillfällena var vi inte alltid helt överens inom

gruppen och vi förde då en djupare diskussion till konsensus uppstod. I de flesta fall var vi dock överens om vilken gradering som var mest lämpad för respektive fall. Även om det finns grundlig empirisk information att tillgå så speglas resultatet av analytikernas subjektiva uppfattning av informationen. Däremot understödjs utfallet av den empiriska information som har samlats in för varje enskilt fall och bedömningarna är således inte godtyckliga eller tagna ur luften.

4.5 Studiens trovärdighet

4.5.1 Intern validitet och tillförlitlighet

Intern validitet innebär, enligt Bryman och Bell (2005), att säkerställa överensstämmelsen mellan begrepp och observationer. Vidare menar Bryman och Bell (2005) att intern validitet motsvarar tillförlitligheten, i de fall forskaren är av åsikt att det inte finns en absolut bild av den sociala miljö som undersöks. För att öka tillförlitligheten följde vi upp våra intervjuer med följdfrågor i de fall då det saknades tillräcklig information. För att vidare öka tillförlitligheten i vår studie valde vi att göra en respondentvalidering, vilket beskrivs i Bryman och Bell (2005). Det för att säkerställa att vi hade förmedlat en riktig beskrivning av verkligheten. Respondenterna fick läsa igenom empirin vilket enligt Yin (1994) säkerställer att dataöverföringen har gått rätt till. Vi är medvetna om att det kan finnas fler hållbara beskrivningar av den verklighet vi har studerat. Det innebär att det graderingssystem som skapade för vår analys skulle kunna se annorlunda ut om studien hade företagits av andra forskare.

4.5.2 Extern validitet och överförbarhet

Ytterligare ett problem med fallstudier är huruvida studiens resultat är överförbart på andra fall än på det som har studerats, med andra ord om resultatet är generaliserbart eller inte (Bryman och Bell, 2005; Yin, 1994). Vi valde fyra fallaktiviteter och gjorde en fyllig redogörelse av dem. Det innebär att företag och organisationer, som har liknande förutsättningar eller står inför samma möjligheter, kommer att ha en bredare bas av empiriskt understödd teori att stå på. Därmed stärks studiens externa validitet.

4.5.3 Reliabilitet och pålitlighet

För öka vår studies pålitlighet dokumenterade vi vårt tillvägagångsätt. Grundlig dokumentation gjordes för att det, vid intresse, ska finnas möjlighet att efterlikna vår fallstudie. Yin (1994) menar att sådan dokumentation ökar reliabiliteten. Intern reliabilitet innebär, enligt Bryman och Bell (2005), att intervjuer tolkas likvärdigt av studiens forskare. Vi stärkte uppsatsens interna reliabilitet genom att spela in och transkribera våra intervjuer, vilket möjliggjorde en likvärdig tolkning.

5. EMPIRI

5.1 Barista Fair Trade Coffee

5.1.1 Beskrivning av företaget

Aktiebolaget Barista Fairtrade Coffee grundades 2006 i Malmö och är den första etiska kaffekedjan i Skandinavien. (Barista, 2012a) Grundidén kom från Björn Almér, VD och delägare, tillsammans med företagets två övriga delägare Maria och Nina. De ansåg att det behövdes en kaffekedja som både sålde kvalitetskaffe i tävlingsgrad och samtidigt hade en rättvis attityd i hela värdekedjan. Idag har Barista 16 helägda caféer runt om i landet, från Umeå i norr till Malmö i söder (Barista, 2012b).

5.1.2 Vision och mål

Baristas vision är enligt Björn Almér att vara det "goda" företaget och att vara en del av lösningen istället för en del av problemet. VD Björn Almér berättar att Baristas mål är: *"Godare kaffe, godare värld, en kopp i taget"*. Vidare menar han att även om Barista inte själva kan förändra världen ska de åtminstone pådriva andra organisationer att börja arbeta mot att uppnå samma mål. Björn Almér säger: *"Vi hoppas ju att det är vi som når världsherravälde och förändrar världen själva, men om inte annat så kommer vi att påverka andra"*. En konsument kan enligt Björn Almér bara ge 10-15 procent av sin lön. Han menar att nyckeln är att sträva efter att få maskinerna i systemet, det vill säga företagen, att bli goda. Om företag inser att det går att vara god och samtidigt vinstmaximera leder det till en bättre värld, menar Björn Almér.

5.1.3 CSR-arbete

Barista säljer 100 procent Fairtrade-certifierat och ekologiskt kaffe med ursprung från Etiopien. (Barista, 2012c) Resterande varor är Fairtrade-certifierade i den mån det finns att tillgå och 70 procent av sortimentet är ekologiskt. Baristas affärsidé är att vara *“lite godare i dubbel bemärkelse”*. (Barista, 2012d) Det innebär att Barista vill servera kaffe med hög kvalitet samtidigt som de genom rättvisehandel stödjer odlare och förbättrar deras arbets- och levnadsförhållanden. Affärsidén genomsyrar hela företaget på så sätt att all el är vindkraftsel, kaffesumpen slängs inte utan kunder får den gratis för att använda som växtnäring samt att all plast gradvis ersätts med komposterbart material gjort av majs (Barista, 2012c).

5.1.4 Beskrivning av CSR-aktiviteten - Samarbete med FN-förbundet

Barista har ett löpande samarbete med FN-förbundets projekt *“Skolmat blir kunskap”*. Det innebär att cirka 900 skolbarn, till följd av Baristas bidrag, får mat varje dag. (Barista, 2012d) Samarbetet innebär att varje gång en konsument handlar med medlemskortet skänker Barista en skolmåltid till en skolklass i Etiopien. Björn Almér berättar att vid varje köp med medlemskortet, även kallat stammiskortet, ger Barista 10 procent i rabatt på hela inköpet samt två kronor till en måltid i Etiopien. Enligt Björn Almér agerar kunder sällan enbart filantropiskt, utan det finns oftast en kombination av egoism och filantropi. Han menar därmed att Barista, genom stammiskortet, försöker göra det möjligt för kunden att kombinera något som är bra för sig själv med något som är bra för andra. För att kunderna ska förstå att de, genom Baristas stammiskort, kan göra skillnad är det viktigt att det är lätt att förstå hur samarbetet med FN-förbundet fungerar, säger Björn Almér. För att kommunicera Baristas budskap på ett roligt och iögonfallande sätt används en omvänd form av ett vanligt kommersiellt budskap *“Köp en kaffe och få en lunch, men den serveras i Etiopien”*. På så sätt kan Barista tydligt kommunicera sitt budskap och få konsumenten att förstå innehållet, säger

Björn Almér. Kommunikationen blir ännu tydligare genom att Barista fått tillstånd att använda FN-förbundets logotyp i sin marknadsföring, vilket ökar trovärdigheten för företaget, förklarar Björn Almér.

Björn Almér berättar att samarbetet rullar på väldigt bra och att personalen är väl insatta i hur det fungerar. Han betonar vikten av att all personal förstår hur mekaniken fungerar kring konsumenterbjudandet. Vidare förklarar Björn Almér att det även är viktigt att de anställda ständigt känner att de är med och bidrar till samarbetet med FN-förbundet, oavsett arbetsuppgift. Björn Almér strävar efter en nära dialog med de anställda och vill att alla ska våga säga vad de tycker. Björn Almér menar att: *“Det är viktigt att det är 164 personer som bryr sig och inte bara tre, annars kommer inte heller konsumenten känna att det är på riktigt”*.

5.1.5 Vision och mål med CSR-aktiviteten

Enligt Björn Almér är målet med aktiviteten att vara en bidragande faktor till att nå världsherravälde. Han vill att Barista tillsammans med FN-förbundet ska fortsätta ut i världen och ge skolmat. Björn Almér siktar på att fylla alla skolor i Etiopien och kanske en dag även kunna gå utanför Etiopiens gränser.

5.1.6 Uppkomst av CSR-aktiviteten

Redan innan Barista grundades satt Björn Almér med i FN-fondens styrelse, vilket han gör än idag. FN-fonden är en insamlingsstiftelse för Svenska FN-förbundets arbete (Svenska FN-förbundet, 2012). Grunden till att Barista skapades var delvis till följd av att Björn Almér på sin dåvarande arbetsplats inte fick utrymme att engagera sig i FN-fondens arbete, samt att han såg en outnyttjad affärsmöjlighet; att starta en etisk kaffekedja. Björn Almér berättar att

samarbetet med FN-förbundet redan från början har haft stor påverkan och inledningsvis även gett inspirationen till företaget. *“Som privatperson kan man inte ändra världen, det är omöjligt, men som privatperson kan man starta ett företag som kanske kan ändra världen”*, säger Björn Almér. Ett sådant resonemang har gjort att verksamheten startades och byggdes upp kring samarbetet med FN-förbundet, menar Björn Almér. Björn Almér beskriver sålunda att: *“FN-aktiviteten är Barista-aktiviteten, hela bolaget är byggt kring en ryggrad och det är så nära sammanflätat så det är viktigt att det genomsyrar allt vi gör”*.

5.1.7 Tidsperspektiv för CSR-aktiviteten

Björn Almér berättar att Barista inte avser att slutföra samarbetet med FN-förbundet. Tvärtom ses samarbetet som väldigt central för verksamheten då företaget är uppbyggt kring aktiviteten. När Barista startade var de lite spretiga i sina aktiviteter. Samarbetet med FN-förbundet var fortfarande huvudbasen men Barista samarbetade då även med andra organisationer som exempelvis Aluma, hemlösas tidning, och FN:s “Röj en mina” projekt. Enligt Björn Almér har konsumenter inte alltid tid och ork att läsa på alla skyltar och han menar att det gäller att vara väldigt tydlig i sin kommunikation. Barista har därför beslutat att låta skolmatprojektet bli en central del av verksamheten. Björn Almér menar att projektet har en tydlig koppling till kärnverksamheten då Barista jobbar med mat. Genom samarbetet med FN-förbundet kan både kund och personal känna att de bidrar med något gott till samhället, säger Björn Almér.

Något som enligt Björn Almér skulle kunna komma att påverka samarbetet är om, eller när, Barista expanderar utomlands vilket de hoppas kunna göra. Barista måste då bygga fler internationella relationer och starta samarbete med FN i andra länder. Även om Barista har en

väldigt god relation med FN i Sverige idag ser Björn Almér det som en utmaning att ta projektet vidare utomlands.

5.1.8 Resursåtagande för CSR-aktiviteten

Björn Almér berättar att aktiviteten med FN-förbundet tar mycket resurser i anspråk. Han säger att det finns en problematik i att försöka göra saker på det absolut bästa sättet. Vidare menar han att hur mycket Barista än försöker finns det alltid ett ännu miljövänligare och godare sätt. Det innebär ett ständigt sökande som upptar mycket energi.

Aktiviteten med FN-förbundet innebär en hel del finansiella resurser. Björn Almér anser att skolmaten har en jättefördel då den är alldeles lagom dyr för att bäras på ett konsumentbesök. Barista skänker två kronor per inköp och med en snittnota på cirka 60 kronor resulterar det ungefär en kostnad på fem procent, berättar Björn Almér. Vidare berättar Björn Almér att konsumenten vid ett köp med stammiskortet dessutom får 10 procent rabatt på sitt inköp. Totalkostnaden för Barista blir därför cirka 15 procent per inköp. På Baristas mobilapplikation kan man i dagsläget, 2012-05-25, se att Barista skänkt drygt 465 800 måltider till Etiopien, vilket innebär cirka en miljon kronor i form av skolmat.

Ytterligare finansiella resurser som aktiviteten har tagit i anspråk är kopplade till de resor som har gjorts till Etiopien, berättar Björn Almér. År 2008 var Björn Almér tillsammans med FN-styrelsen nere i Etiopien och besökte skolan där skolmåltiderna serveras. Året därefter åkte de andra två delägarna, på företagets bekostnad, ner för att besöka skolan samt Fairtrade-plantagen, säger Björn Almér. Vidare berättar han att ägarna tillsammans med platscheferna nästa år ska åka ner till Etiopien igen. Björn Almér poängterar vikten av att all personal är insatt i projektet i Etiopien och kan få möjlighet att se hela värdekedjan. Björn Almér vill att

en resa tillsammans med platscheferna på caféerna ska utföras löpande även om det kommer att kosta företaget mer än 100 000 kronor per tillfälle. Björn Almér tror dock starkt att en engagerad personal kommer leda till fler och bättre kundrelationer i slutändan.

Vidare exempel på resurser som samarbetet med FN-förbundet har tagit i anspråk är framtagningsprocessen av stammiskortet. Björn Almér berättar att stammiskortet är det kort som vid konsumentens inköp är direkt kopplat till skolmatsbidraget. Barista har idag världens första kort gjort av komposterbar majsstärkelse och odlat björkträ, men Björn Almér menar att vägen dit var lång. När Barista skulle lansera kortet berättar Björn Almér att de testade olika lösningar för att hitta det mest miljövänliga kortet. Först skulle ett träkort användas men det stoppades då Barista upptäckte att träkortet var laminerat med en miljöfarlig plast. Barista gick då över till att använda ett plastkort som gjordes av en dyrare, men mer miljövänlig PET-plast. *“Vi kände fortfarande att vi är inte riktigt nöjda. För att det är ett jäkla plastkort, i en kedja där allt borde vara komposterbart”*, förklarar Björn Almér. Därmed fortsatte Barista att föra diskussionen angående träkortet och lyckades tillslut få det bestruket med PLA-laminat, en miljövänlig majsstärkelse. Enligt Björn Almér tog hela processen att få ett miljövänligt stammiskort över tre år och han menar att motsvarande tid för att få ett vanligt medlemskort hade tagit Barista 7 minuter.

Ytterligare ett exempel på hur Barista avsätter resurser för att verksamheten ska följa deras kärnvärden är att företaget har ersatt alla plastväxter med levande växter. Björn Almér förklarar att: *“Exempelvis hade vi tidigare en massa plastväxter för det är så svårt att hålla liv i levande växter. Då har vi sedan sagt att ja, det rimmar inte helt bra med det vi står för så vi kanske får försöka hålla liv i levande växter eller så har vi nu björkstammar som vi planterar i krukor. Allt ska förhoppningsvis peka åt mer eller mindre samma håll”*.

5.1.9 Resultat av CSR-aktiviteten

Fördelarna med Baristas samarbete med FN-förbundet är, förutom det faktum att fler barn får skolmat och således kan gå i skolan, att det skapar ett intresse för hållbarhet på marknaden. Målet med aktiviteten och företaget är att om Barista inte själva kan förändra världen ska de åtminstone påverka andra att engagera sig i “god” företagsamhet. Björn Almér berättar att Barista ska som det goda men också lönsamma företaget agera som en förebild och inspirationskälla för andra, både inom och utanför branschen. Björn Almér menar att det i många andra branscher nu, och kanske några år framåt, finns ett hål som företag kan ta fördel av genom att anta samma marknadsposition som Barista har gjort. Björn Almér säger att utvecklingen har gått framåt sedan de startade upp 2006 och att många börjar inse att det går att vara lönsam som “ekoreko”. Genom att kunder börjar gå till Barista så hänger andra kedjor på. Björn Almér menar att Barista, tillsammans med andra uppstickare, på så vis blir som naglar i ögonen på de stora företagen. De stora företagen måste därmed försvara sin marknadsposition och haka på Baristas spår. Enligt Björn Almér är det fler och fler som väljer att följa eko-trenden och nyligen introducerade en konkurrent på gatan Fairtrade-certifierat kaffe. I slutändan tror Björn Almér på idealet att det inte kommer finnas några “goda” företag kvar, utan att de som inte väljer att ha hållbart företagande istället kommer bli klassificerade som “onda”.

Björn Almér ser framförallt två huvudanledningar till ett fortsatt samarbete med FN-förbundet; dels är det hans sätt att ge tillbaka till samhället och dels är det ett sätt att skapa konkurrensfördel på marknaden. Det senare tror Björn Almér kan uppfyllas genom att vara först på marknaden och dra fördel av ett så kallat first-mover advantage. Han menar att det finns en lucka just nu och en tid framöver att vara det företag i branschen som tar begreppet “ekoreko” längst. Företaget får därmed mer uppmärksamhet och kan då ta en starkare

marknadsposition, säger Björn Almér. Tack vare en bättre marknadsposition erbjuds Barista bättre etableringslägen som i sin tur genererar mer bidrag. (Barista, 2012e) Vidare har Barista till följd av sin differentiering fått publicitet, bland annat mottog företaget nyligen ett pris, i form av Arlas Guldko, för bästa miljöarbete (Arla, 2012).

Björn Almér berättar att till följd av aktiviteten med FN-förbundet, som speglar företagets värderingar, märks stor skillnad på rekryteringssidan gällande vilka som söker sig till Barista. Björn Almér menar att Barista lockar till sig engagerad personal tack vare att många ungdomar vill arbeta med något som spelar roll. Vidare jämför han rekryteringen med sin tidigare arbetsplats, en annan kaffekedja med bra arbetskultur. Arbetsplatsen är populär och Björn Almér menar att många ungdomar söker sig dit baserat på att café är en kul och hipp arbetsplats. Enligt Björn Almér är skillnaden med Barista att fler medvetna människor söker sig dit. Vidare menar Björn Almér att många stannar under en längre tidsperiod än normalt. Vilket han tror kan förklaras av den familjeanda samt "vi mot dem"-känsla som råder på Barista. Björn Almér menar att det är unikt om man kan få drivna personer att under en längre tid lägga sin energi på Barista för att kunna dra nytta av individernas engagemang. Det har Barista enligt Björn Almér lyckats med. Han berättar att det exempelvis var en av de anställda som undersökte möjligheterna till att introducera Fairtrade producerad läskedryck. Det ledde slutligen till att Barista var först med att få rättigheten att lansera Ubuntu-cola, världens första Fairtrade cola, förklarar Björn Almér.

5.2 Wihlborgs

5.2.1 Beskrivning av företaget

Wihlborgs Fastigheter AB är ett kommersiellt fastighetsbolag som verkar inom Öresundsregionen. Organisationen grundades redan 1924 och noterades 2005 på Stockholmsbörsen, Nasdaq OMX Stockholm (Wihlborgs, 2012a). Wihlborgs har haft en kontinuerlig tillväxt och hade vid slutet av år 2011 ett innehav av 247 fastigheter till ett marknadsvärde av 18 miljarder kronor samt 87 anställda. Organisationens kontor och fastighetsbestånd är placerade i Malmö, Lund, Helsingborg och Köpenhamn (Wihlborgs, 2012b).

5.2.2 Vision och mål

Övergripande mål för Wihlborgs lyder: *“Vi ska vara det ledande och mest lönsamma fastighetsbolaget på Öresundsmarknaden”* (Wihlborgs, 2012c). Miljöchef Hanna Claesson utvecklar Wihlborgs Miljövision för år 2020: *“Visionen för företaget är att vi kommer fortsätta att vara starka i Öresundsregionen, vi ska växa i Öresundsregionen, men vi ska samtidigt göra det hand i hand med att vi inte ökar vår påverkan på klimatet, det är den högsta visionen”*. Inköpschef Lars Steinholtz utvecklar vidare att det viktigaste inte är att bygga och sälja fastigheter, utan att äga och förvalta dem. Han menar att Wihlborgs med ett sådant synsätt har ett långsiktigt intresse redan från planeringsstadiet.

5.2.3 CSR-arbete

Wihlborgs har som en del i sitt CSR-arbete tillsatt en CSR-grupp, där bland andra miljöchef Hanna Claesson och inköpschef Lars Steinholtz ingår. Företagets CSR-arbete består utav ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande där etikrelaterade frågor går igen i

samtliga ansvarstaganden (Wihlborgs, 2012d). CSR-gruppen har tillsammans med ledningen arbetat med att ta fram risker och affärsmöjligheter inom hållbarhetsområdet för företaget. De har utvecklats i samband med analys av organisationens olika intressenter. (Wihlborgs, 2012d) Inom det miljömässiga ansvarstagandet är energieffektivisering en av de främsta miljöfrågorna. Det på grund av att Wihlborgs menar på att det är genom sin energiförbrukning företaget har störst miljöpåverkan. Som ett steg i riktningen mot att minska sin miljöpåverkan arbetar Wihlborgs med miljöcertifieringar i form av Greenbuilding och Miljöbyggnad. (Wihlborgs, 2012d) Vidare arbetar Wihlborgs med att riskbedöma sina leverantörer genom att inkludera en hållbarhetsklausul i sina leverantörsavtal. Parallellt med miljöcertifieringarna och hållbarhetsklausulen har Wihlborgs sitt eget miljöprogram. Programmet består av miljömål gällande frågor som Wihlborgs anser vara av stor vikt.

5.2.4 Beskrivning av CSR-aktivitet 1 - Miljöcertifieringar

Wihlborgs använder sig av miljöcertifieringar, främst två stycken vid namn Greenbuilding och Miljöbyggnad som utfärdas av Swedish Green Building Council (SGBC) (Wihlborgs, 2012d). SGBC är en ideell medlemsägd förening, vilken är öppen för alla företag inom den svenska bygg- och fastighetssektorn (SGBC, 2012). *“Föreningen verkar för grönt byggande samt för att utveckla och påverka miljö- och hållbarhetsarbetet i branschen”* (SGBC, 2012). Miljöchef Hanna Claesson beskriver hur Wihlborgs fyller i och skickar in ansökningshandlingar till SGBC för de byggnader som de vill ska certifieras enligt något av systemen.

GreenBuilding är ett program för energianvändning. (Wihlborgs, 2012d) En byggnad kan certifieras vid ombyggnation av en befintlig fastighet eller vid nyproduktion. En nyproducerad byggnad i södra Sverige får som mest förbruka 75 kWh per kvadratmeter för att

få certifieras enligt Greenbuilding. För en ombyggnation ska energiförbrukningen sänkas med minst 25 procent i förhållande till befintlig användning. Certifieringen ställer även kravet att fastighetsägarna ska åiterrapportera statusen för de fastigheter som är certifierade. Efter minst ett år i drift ska fastighetens energiförbrukning lämnas in till SGBC. Vid årsskiftet 2011/2012 uppgick antalet Greenbuildingcertifierade fastigheter för Wihlborgs till två stycken. Vid den tidpunkten hade det även gått iväg ytterligare två ansökningar om certifiering. (Wihlborgs, 2012d)

Miljöbyggnad, ett svenskt certifieringssystem, certifierar byggnader inom energi, inneklimat och material. (Wihlborgs, 2012d) Vid en certifiering granskas byggnaden på femton punkter varav bland andra köpt energi, ljudklass, kontroll av inbyggt material, kemikalier och byggvaror ingår. Vid en certifiering enligt Miljöbyggnad kan byggnaden certifieras som brons, silver eller guld. Certifieringen omfattar både nya och befintliga byggnader. Inom Wihlborgs bestånd fanns det vid årsskiftet 2011/2012 inga fastigheter certifierade enligt Miljöbyggnad. Däremot hade föransmälan gjorts avseende tre fastigheter under Wihlborgs bestånd (Wihlborgs 2012d).

5.2.5 Vision och mål med CSR-aktiviteten

Syftet med miljöcertifieringarna är enligt Hanna Claesson att främja byggnader med mindre påverkan, vilket förhoppningsvis kommer göra att Wihlborgs ses som mer attraktiva i hyresgästernas ögon. Om det är en hyresgäst som letar efter fastighet i områden där Wihlborgs är verksamma och priset är ungefär detsamma fastigheter emellan, men Wihlborgs har en miljöcertifiering, skulle det kunna innebära att hyresgästen väljer Wihlborgs fastighet före den andra, menar Hanna Claesson. Samtidigt är hon noga med att påpeka att det är naivt att tro att hyresgäster vid val av byggnad endast utgår ifrån om en fastighet är miljöcertifierad

eller inte. Om det däremot visar sig att andra viktiga faktorer är likställda fastigheter emellan tror Hanna Claesson att en certifiering kan vara en avgörande faktor, som då gör att Wihlborgs kan ta hem affären.

5.2.6 Uppkomst av CSR-aktiviteten

Wihlborgs hade under år 2000 ett miljöprogram, vilket bestod av cirka 70 detaljerade miljömål. Hanna Claesson berättar att miljömålen var bra för Wihlborgs internt, men att de var svåra att kommunicera ut till externa aktörer. Hanna Claesson beskriver hur det under mitten på 2000-talet kom allt fler påtryckningar i branschen, främst från investerare, att få mer ingående information om företags miljöarbeten. För att det skulle vara hanterbart att förmedla företagets miljömål för intressenter valde man två erkända certifieringssystem istället för att försöka kommunicera ett eget miljöprogram. Hanna Claesson förklarar att: *“Många intressenter vill veta hur många byggnader som är certifierade och enligt vilket system och då går det inte att säga att vi har våra egna [miljömål] utan då är det bättre med certifieringar”*.

Vidare berättar Hanna Claesson att när det kom till valet av certifieringssystem så ville företaget certifiera enligt ett svenskt system för att kringgå onödiga administrationskostnader. Greenbuilding hade kommit på tal och det hade beslutats att företaget skulle börja certifiera enligt detta system. Sedan under 2008 stod Wihlborgs inför kontraktskrivande med Region Skåne. Hanna Claesson berättar att regionen då hade som krav att fastigheten skulle bli Greenbuilding certifierad. Hon påpekar däremot att åtgärderna för att uppfylla kraven för en Greenbuilding certifiering inte var något nytt. Mycket av det som krävs för en sådan certifiering hade redan uppfyllts i tidigare projekt, även om ingen ansökan om certifiering skickats in, säger Hanna Claesson. Hanna Claesson förklarar vidare att branschen ligger långt över de krav som finns rent lagmässigt. *“Det är ju intressant i sig för att alla de här systemen*

och klassningarna ligger så pass långt före BBR [Boverkets byggregler] kraven, vilket gör att det faktiskt är branschen i sig som har drivit fram det här”, berättar Hanna Claesson.

5.2.7 Tidsperspektiv för CSR-aktiviteten

Ett av de miljömål som är skrivna för kommande år är att alla nyproducerade fastigheter över 500 kvadratmeter ska certifieras, men däremot är det inte specificerat enligt vilket certifieringssystem det ska utföras (Wihlborgs, 2012d). En specificering hade enligt Hanna Claesson varit riskabelt då det hade inneburit en låsning vid ett visst system. Redan idag finns ett hundratal olika certifieringssystem och enligt Hanna Claesson är fler under utveckling. Hanna Claesson förklarar därmed att: *“Kommer det ett bra system som ligger inom vårt sätt att arbeta och det är ett verktyg som vi kan använda oss av då kommer vi ju göra det,..., och det tror jag man måste vara beredd på. Jag tror inte man kan luta sig tillbaka och säga: Nu har vi vårt system här, utan vi kommer nog få vara beredda på att prova fler system”*.

Även om det är osäkert vilket system som kommer att gälla för framtiden så ser Hanna Claesson certifiering som något strategiskt. Hon berättar att Wihlborgs blir granskade av externa intressenter, investerare, som jämför flera aktörer i branschen. På så sätt ser företaget hur många certifieringar de har i förhållande till konkurrenterna. Enligt Hanna Claesson skulle Wihlborgs bli ifrågasatta från olika intressenter om de endast använde sitt eget miljöprogram. I en relation till hyresgäster kan det vara av vikt att ha en certifiering, menar Hanna Claesson. Hon säger att allt fler hyresgäster hör av sig och vill veta huruvida de sitter i en certifierad byggnad eller inte. Hanna Claesson berättar vidare hur krav från hyresgästen har stor påverkan, då en viktig kund med ett långt löpande kontrakt skulle ha inverkan vid valet av en miljöcertifiering. Däremot sker de flesta kontrakt vanligtvis under kortare perioder och då har inte hyresgästen lika stor inverkan gällande om en fastighet ska certifieras eller inte,

menar Hanna Claesson. Hon förstärker även att Wihlborgs, oavsett hyresgästens preferenser, i enlighet med sina miljömål kommer att certifiera nybyggnationer över 500 kvadratmeter.

5.2.8 Resursåtagande för CSR-aktiviteten

De resurser som arbetet med miljöcertifieringarna innebär består enligt Hanna Claesson dels av extra noggrann dokumentation och uppföljning och dels av ökade investeringskostnader för att få en mer miljövänlig fastighet. Hanna beskriver att precis allt måste dokumenteras för att sedan skickas in till SGBC vid ansökan om certifieringen. En sådan ansökan omfattar upp mot 100 sidor med beräkningar och förklaringar. När ett byggprojekt är klart går fastigheten in i Wihlborgs befintliga bestånd och därför läggs extra fokus på just de certifierade byggnaderna för att dessa ska fortsätta att uppfylla certifieringskraven, säger Hanna Claesson.

Mycket av det som certifieringarna kräver gjordes även innan, men en mer djupgående dokumentation har inneburit lite mer administrativt påslag än tidigare, säger Hanna Claesson. Enligt Hanna Claesson är det framförallt själva installationerna, så att fastigheterna blir mer miljövänliga, som har inneburit de största kostnadsökningarna. Hanna Claesson berättar om exemplet med byggnaden för Region Skåne: *“Det var en ganska stor merkostnad, men nu ser vi att vi är nere så pass lågt som 55 kWh per kvadratmeter,..., vilket har gjort att vi i det fallet till och med har kunnat betala tillbaks pengar till Region Skåne för att fastigheten drar så pass lite i drift. Så jag vågar inte säga exakt, men det blir ju en rejäl summa på miljökontot. Men det betalar igen sig, det tror vi helt fullt på”*.

Helheten kring miljöcertifieringarna är det i stort sett bara Hanna Claesson själv som har ansvar för. Hanna Claesson berättar även att hon har en konsult anställd som tar över arbetet under projektens gång och är med på de projektmöten där det behövs. Annars är det

projektledarna som har huvudansvaret för varje enskilt projekt och de har gått utbildningar för att bli insatta i miljöarbetet, säger Hanna.

5.2.9 Resultat av CSR-aktiviteten

Miljöcertifieringarna har, tillsammans med hållbarhetsarbetet i stort, enligt Hanna påverkat Wihlborgs i form av en hel del goodwill. Bland annat fick Wihlborgs, som första svenska fastighetsbolag, i september 2011 en så kallad Green Star av Global Real Estate Sustainability Benchmark Foundation (GRESB). GRESB värderar miljö- och sociala prestationer inom fastighetsbranschen (GRESB, 2012). Genom sitt hållbarhetsarbete, där miljöcertifieringarna har en centralbetydelse, berättar Hanna Claesson att: *“Vi har rekommenderats i år av Swedbank och Nordea, baserat på telefon och face-to-face där vi haft dialog och gått igenom allt [hållbarhetsarbete]”*. Däremot anser inte Hanna Claesson att arbetet med miljöcertifieringar har påverkat samtliga anställda i stor utsträckning, utan den största påverkan har skett för de anställda som är involverade i projekten.

Enligt miljöchef Hanna Claesson är ekonomisk stabilitet en grundförutsättning för att Wihlborgs ska kunna verka som goda samhällsaktörer. Samhällsinsatserna bör sedan göras utifrån organisationens kärnverksamhet. Vidare menar Hanna Claesson att genom arbete med hållbarhetsfrågor kan företagets varumärke stärkas. Det kan sedan hjälpa till om företaget kommer i en svacka eller skulle hamna i blåsväder. Hanna Claesson förklarar att: *“Det är, ..., när vi kommer till det stadiet att företaget kommer i en svacka, ..., det är då hållbarhetsarbetet som vi gjort nu ska kunna stärka upp det. Det kan man aldrig börja med när man är i en tidsperiod när det inte går bra för ett företag, utan det är egentligen nu man har alla förutsättningar att bygga varumärket”*.

Även om hållbarhetsarbetet innebär en del merkostnader i form av högre investeringskostnader och en del merarbete, tror Hanna Claesson starkt på att det kommer betala igen sig på sikt. Genom energieffektivisering menar Hanna Claesson att driftskostnaderna blir lägre. Enligt Hanna Claesson kommer hållbarhetsarbetet även leda till att Wihlborgs vid nya eventuella lagstiftningar, gällande miljöfarliga kemikalier, kommer att vara mer förberedda. Till följd av de inventeringar och dokumentationer som görs i dagsläget kommer Wihlborgs att ha kontroll över innehållet i fastigheterna. Därmed kommer lagstiftningarna inte behöva utgöra något problem för företaget, säger Hanna Claesson. Hanna Claesson menar att det gäller att se till helheten och titta på lång sikt när man för en diskussion kring de fördelar företaget får av hållbarhetsarbetet.

5.2.10 Beskrivning av CSR-aktivitet 2 - Hållbarhetsklausul i leverantörsavtalen

För att kunna bedriva sin verksamhet är Wihlborgs beroende av ett flertal leverantörer och entreprenörer. Under 2011 och 2012 har Wihlborgs arbetat med att riskbedöma sina leverantörer vid tecknande av nya avtal. (Wihlborgs, 2011d) Riskbedömningen behandlar miljö, kvalitet, arbetsmiljö samt etik och samlas i en hållbarhetsklausul. Leverantörerna bedöms efter en checklista inom områdena, berättar inköpschef Lars Steinholtz. Checklistan fylls i gemensamt med Lars Steinholtz. Därefter gör Lars Steinholtz en riskbedömning av leverantören beroende på hur långt respektive leverantör har kommit med sitt hållbarhetsarbete samt om certifieringar och dokumentering finns. Varje leverantör rangordnas mellan ett och tre, där en etta innebär lägst risk, med andra ord att leverantören har ett utvecklat hållbarhetsarbete eller någon form av CSR-certifiering. (Wihlborgs, 2011d) För de leverantörer med riskbedömning tre kräver Wihlborgs att leverantören till nästa avtalsskrivning ska förbättra sitt hållbarhetsarbete, annars skrivs inga nya avtal. Det är en av anledningarna till att Wihlborgs skriver alla inköpsavtal på en ett-års basis. Lars Steinholtz

menar att utmaningen är att sporra de leverantörer som inte arbetar med CSR till att börja göra det. Han försöker därför att stötta dem i processen eftersom Wihlborgs gärna ser ett fortsatt samarbete med sina nuvarande leverantörer. Exempelvis kan en leverantörs införande av miljöpolicy höja riskbedömningen från nivå tre till två, säger Lars Steinholtz. Miljöchef Hanna Claesson menar att denna utveckling är mycket viktig för att Wihlborgs ska kunna fortsätta ha leverantörerna i sin värdekedja. På frågan om Wihlborgs verkligen kommer att bryta avtal svarar Lars Steinholtz: *“Vi ställer in oss mentalt på att bryta, det kan bli jobbigt med de stora leverantörerna, men det är vi beredda på och det måste vi vara”*.

5.2.11 Vision och mål med CSR-aktiviteten

Enligt Lars Steinholtz är visionen med aktiviteten ett steg i att vara ett ansvarstagande företag. Företaget måste ta ett ansvar både gentemot sin verksamhet och sina ägare. Lars Steinholtz menar att den transparens som klausulen innebär är mycket viktig för att undvika skandaler. Skandaler kan uppstå om leverantörer inte uppfyller de krav som Wihlborgs själva har på hållbart företagande. Målet är att 2014 inte ha några avtal med leverantörer som är i riskgrupp tre.

5.2.12 Uppkomst av CSR-aktiviteten

Anledning till att Wihlborgs började riskbedöma sina leverantörer, menar Lars Steinholtz, var att Wihlborgs behövde ta sitt ansvar som företag. Lars Steinholtz berättar att Wihlborgs påverkades av sina investerare och ägare när de införde hållbarhetsklausulen i sina leverantörsavtal. Bland investerare har intresset för hållbart företagande och hur svenska företag sköter sina inköp ökat. Lars Steinholtz påpekar att investerare vill veta vad för företag de egentligen investerar i. Vidare berättar Lars Steinholtz att det hela började med samtalen med potentiella investerare. Det fick Wihlborgs att inse allvaret vilket mynnade ut i att

Wihlborgs år 2010 skrev under FN:s Global Compact-avtalet. Avtalet innehåller tio principer inom områdena mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och bekämpning av korruption (United Nations Global Compact, 2012). Genom ett sådant internationellt välkänt initiativ kan Wihlborgs tydligt framföra sin ståndpunkt och sina värderingar till sina intressenter (Wihlborgs, 2011d).

Lars Steinholtz förklarar att införandet av själva hållbarhetsklausulen var i samband med en effektivisering av Wihlborgs avtal. Tidigare hade Wihlborgs för många olika leverantörsavtal och en tydlig helhetssyn saknades. Lars Steinholtz berättar att Wihlborgs därför sammanställde samtliga avtal och därefter utvecklade ett standardiserat ramavtal med individuella bilagor för varje leverantör. Till följd av FN:s Global Compact-avtal och ett ökat intresse för hållbart företagande utvecklades en hållbarhetsklausul som en del i de nya avtalen. Eftersom alla entreprenörer och leverantörer ser väldigt olika ut beslutade Wihlborgs att utveckla en enkelt uppbyggd riskbedömning. Lars Steinholtz menar att riskbedömningen och hållbarhetsklausulen är något Wihlborgs varit först med bland sina konkurrenter. Enligt Lars Steinholtz gav de nya avtalen en bättre överblick som underlättade för Wihlborgs att jämföra varje leverantörs prestation och syn på hållbart företagande. Lars Steinholtz beskriver hållbarhetsklausulen som *“ett naturligt steg i riktning mot ett hållbart företagande”*.

5.2.13 Tidsperspektiv för CSR-aktiviteten

Enligt Lars Steinholtz ska hållbarhetsklausulen i avtalen alltid finnas kvar. Han poängterar sedan vikten av att ha en kontinuerlig diskussion med leverantörerna om hur hållbarhetsklausulen efterföljs. Det är viktigt att leverantörerna kan styrka att de har gjort det som förväntas av dem, säger Lars Steinholtz. I linje med hållbarhetsklausulens principer skrivs Wihlborgs leverantörsavtal alltid på ett år. Anledningen är att Wihlborgs ska tvingas till

en aktiv handling gällande innehållet i avtalet och efter varje år göra en bedömning av hur väl avtalet har uppfyllts (Wihlborgs, 2011d). Lars Steinholtz berättar att uppföljningen av hållbarhetsklausulen är mycket viktig för att klara av revisionen av hållbarhetsredovisningen. Om Wihlborgs inte gör en uppföljning av klausulen är det enligt Lars Steinholtz ingen mening med att ha en hållbarhetsredovisning.

5.2.14 Resursåtagande för CSR-aktiviteten

Lars Steinholtz är ensamt ansvarig för Wihlborgs leverantörsavtal. Hållbarhetsklausulen i avtalen är en ny och främmande för de flesta av Wihlborgs leverantörer. Lars Steinholtz sitter därför ned tillsammans med varje enskild leverantör för att noga gå igenom och förklara innehållet i hållbarhetsklausulen. Han förklarar att: *“Det är bättre att hjälpa dem på traven. Det här tar tid och det ska de få göra också”*. Lars Steinholtz menar att samtalen bidrar till att leverantörerna får en ökad förståelse för vad hållbart företagande handlar om samt en bättre relation med Wihlborgs. Efter avtalsmötet kan leverantörerna själva påbörja CSR-arbete i sina företag menar Lars Steinholtz. För Lars Steinholtz är det självklart att lägga ner den extra tid och de extra resurser som krävs för att skapa en bra relation med sina leverantörer. *“Ger man bara dem ett papper som de ska skriva under, så tror jag inte att många har förstått [vad CSR handlar om]”*, menar Lars Steinholtz.

Inköpschef Lars Steinholtz är den person som kontinuerligt arbetar med hållbarhetsklausulen på Wihlborgs. När checklistan togs fram hjälpte miljöchef Hanna Claesson till med utformningen och sedan godkändes den nya hållbarhetsklausulen av ledningen. *“Det är ingen som har ifrågasatt det här, det är inte kontroversiellt egentligen”*, säger Lars Steinholtz. I framtiden är tanken att endast inköpschef Lars Steinholtz ska vara ansvarig för att skriva

avtalen med hållbarhetsklausul men i dagsläget så har projektledare fått hjälpa till att skriva för att alla kontrakt ska hinnas med.

5.2.15 Resultat av CSR-aktiviteten

Lars Steinholtz menar att de nya ramavtalen inklusive hållbarhetsklausulen innebär att Wihlborgs har fått bättre kontroll över sina leverantörer samt att uppföljningen efter utfört arbete har blivit bättre. Lars Steinholtz förklarar att Wihlborgs initiativ till hållbarhetsklausulen var på frivillig basis men att det har bidragit till mycket goodwill, inte minst från leverantörerna. Lars Steinholtz berättar att många av leverantörerna är väldigt intresserade av hållbarhetsklausulen i avtalet och har ett genuint intresse av att engagera sig. Han menar att aktiviteten med hållbarhetsklausulen kommer att ge tillbaka till hela samhället. Till följd av att alla Wihlborgs leverantörer tvingas tänka i banorna kring hållbart företagande kommer de i sin tur försäkra sig om hur sina egna underleverantörer agerar, förklarar Lars Steinholtz. Vidare menar Lars Steinholtz att Wihlborg får ett bättre utbud av kvalificerade leverantörer, då Wihlborgs bidrar till att öka kunskapen om hållbart företagande i den bransch där leverantörerna är verksamma.

5.3 HSB Skåne

5.3.1 Beskrivning av företaget

HSB är en bostadskooperation som ägs av dess medlemmar och består av 31 regionala ekonomiska föreningar (HSB, 2012a). HSB Skåne är en av ovannämnda föreningar och är verksam inom 17 kommuner. (HSB, 2012b) HSB Skåne agerar på fem olika marknadsområden: Eslöv, Lund, Hässleholm, Kristianstad, samt Ystad.

5.3.2 Vision och mål

HSB Skånes vision lyder: ”*Vi är den aktör som har det bästa anseendet när det gäller boendet*” (HSB Skåne, 2010). För att uppnå visionen ska ”*HSB Skåne,..., vara en samhällsbyggande aktör och bidra till en positiv samhällsutveckling vilket som en förutsättning kräver affärsmässighet och lönsamhet*” (HSB Skåne, 2010). Vidare är HSB Skånes mål: ”*Att i samverkan med medlemmarna skapa det goda boendet*” (HSB Skåne, 2010). För att uppnå målet ska HSB Skåne ”*utveckla den kooperativa medlemsnyttan, den ska vara tydlig även i avseende att stödja affärsverksamheten*” (HSB Skåne, 2010). HSB Skåne arbetar även efter ett antal kärnvärderingar: Engagemang, trygghet, hållbarhet, omtanke och samverkan (HSB Skåne, 2010).

5.3.3 CSR-arbete

VD Ann Irebo berättar att HSB Skåne 2008 gick igenom en stor skandal. Dåvarande VD och styrelseordförande misstänktes för korruption och sades upp från HSB Skåne (Mikkelsen, 2009). Mitt i krisen tog Ann Irebo över som VD och hon menar att CSR-arbetet har varit en avgörande del i att bygga upp HSB Skånes anseende gentemot företagets intressenter. ”*Den största framgångsfaktorn är det sociala engagemanget och rummen för möten*” poängterar Ann Irebo. Dock säger Ann Irebo att hon inte kan urskilja någon specifik aktivitet som varit viktigare än någon annan för att skapa det sociala engagemanget och rummen för möten.

Ann Irebo menar att CSR-arbetet är grundläggande för att HSB Skåne ska kunna skapa kooperativ medlemsnytta, vilket är grundfundamentet för företaget. Enligt Ann Irebo är CSR-aktiviteter ett sätt att återinvestera resultatet till medlemmarna och tydligt visa det unika i affärsverksamheten. ”*Det handlar inte bara om hus, det handlar även om människorna i det*

och framförallt handlar det om vår framtid. Vi kan med stolthet säga att våra pengar går tillbaka till våra medlemmar, våra ägare”, säger Ann Irebo.

Ann Irebo berättar att HSB Skåne är unika i jämförelse med andra HSB föreningar i Sverige. Det till följd av att HSB Skåne ger tillbaka till sina medlemmar genom CSR-aktiviteter samtidigt som de vågar satsa på att vara ett vinstdrivande företag. Ann Irebo menar att: *”Grundfundamenten måste finnas där, och det tror jag att vi har lyckats balansera nästintill bäst i landet genom de här olika aktiviteterna”.*

5.3.4 Beskrivning av CSR-aktiviteten - Sommarkollo

HSB Skåne har under de två senaste åren arrangerat sommarkollo för barn mellan 8-12 år i Magnarp. (HSB, 2010) Projektet är i samarbete med Hässleholms kommun. Sommarkollot pågår under totalt fyra veckor och är till för barn som är medlemmar i HSB, bor i en HSB fastighet, eller bor i Hässleholms kommun. Under två av veckorna erbjuder HSB Skåne totalt 36 platser till sina medlemmar (HSB, 2010).

5.3.5 Vision och mål med CSR-aktiviteten

Anne Siivola, marknadsområdeschef för Kristianstad samt projektledare för sommarkollot, berättar att det finns flera syften med aktiviteten. Att driva sommarkollo är ett av HSB Skånes sätt att ge tillbaka något till sina medlemmar. HSB Skåne vill ge barn möjligheten att få komma ut i naturen och träffa nya vänner, oavsett om barnet har problem hemma eller inte, säger Anne Siivola. Anne Siivola berättar att det även finns ett affärsmässigt syfte med aktiviteten. HSB Skåne har en bred målgrupp av medlemmar. Det finns enligt Anne Siivola många yngre medlemmar med liten kännedom om företaget. Genom sommarkollot erbjuds 96 barn en positiv upplevelse och Anne Siivola menar att det leder till att barnen tidigt får en bild

av vad HSB Skåne gör och Kooperationens värderingar. Vidare berättar Anne Siivola att sommarkollet är något som går att koppla till HSB Skånes verksamhet. Hon menar att genom sommarkollet kan idén om de kooperativa grunderna och medlemsnyttan, som HSB Skåne är byggda på, tydligt åskådliggöras.

5.3.6 Uppkomst av CSR-aktiviteten

Att driva ett sommarkollo är något som återfinns i HSB Skånes historia berättar Anne Siivola. Hon berättar att det redan under 1920-talet, när HSB Skåne grundades, erbjöds barnpassning och sommarkollo i samband med boendet. Anne Siivola förklarar att det var VD Ann Irebos idé att starta upp kolloverksamheten igen. Anledningen till att sommarkollet startade i Hässleholms kommun var till följd av att kommunen skulle avsluta sin kolloverksamhet i Magnarp, på grund av ekonomiska åtstramningar. (Winqvist, 2009) Hässleholms kommun behövde vid den tidpunkten stöd för att driva projektet vidare. HSB Skåne tog då över kolloverksamheten, vilket medförde att sommarkollet kunde leva vidare (Ståhl, 2010). VD Ann Irebo presenterade sin idé om att starta sommarkollet några månader innan möjligheten i Hässleholms Kommun uppstod. Projektledare Anne Siivola menar att tack vare att idén fanns i organisation var HSB Skåne uppmärksamma och kunde agera när tillfället gavs. *“Där märker man, så fort man har de där sociala idéerna,..., så hittar man alltid någonting”*, förklarar Ann Siivola. Vidare berättar Anne Siivola att HSB Skåne är tacksamma över att ha Hässleholms kommun som samarbetspartner och menar att det också har möjliggjort att uppstartandet kunde ske på så kort tid. *“Att bygga upp en kolloverksamhet är inget man bara knäpper med fingrarna för att göra, men där [i Magnarp] fanns grunden och all verksamhet”*, säger Anne Siivola.

5.3.7 Tidsperspektiv för CSR-aktiviteten

VD Ann Irebo berättar att det inte finns några planer på att avsluta aktiviteten och att sommarkollet ska finnas kvar i verksamheten så länge hon själv är med och bestämmer. Den viktigaste aspekten för ett fortsatt samarbete är att det finns ett intresse från barnen och våra medlemmar säger Ann Irebo, något som även projektledare Anne Siivola bekräftar vikten av. Under mässor och liknande event har HSB Skåne gjort enkäter för att undersöka intresset för de olika aktiviteterna, berättar Anne Siivola. Hittills har sommarkollet i Magnarp fått mycket positiv respons. Anne Siivola berättar att barnkollet är en av de aktiviteter som har blivit minst ifrågasatt och att det är få som anser att aktiviteten ska avslutas. Anne Siivola säger att så länge det finns en efterfråga och intresse från medlemmarna kan verksamheten också fortsätta.

5.3.8 Resursåtagande för CSR-aktiviteten

Anne Siivola är ensam projektledare för aktiviteten, men menar att många andra anställda i organisationen är insatta på ett eller annat vis. Det är många funktioner som behöver vara delaktiga för att få kolloverksamheten att fungera, säger Anne Siivola. Hon nämner bland annat löneavdelningen, vilken hanterar ledarnas löner samt marknadsavdelningen, som uppdaterar hemsidan med information. Anne Siivola uppskattar att hon i genomsnitt lägger 100 timmar om året på projektet. Enligt Anne Siivola är aktiviteten något som går utöver det vardagliga arbetet och beskriver arbetet som: *“Något jag får boxa in bland det nödvändiga så man får ihop det mellan varven”*. Anne Siivola är ansvarig för rekryteringen och anställer varje år nio ungdomsledare som är avlönade enligt gällande avtal. Anne Siivola berättar att det kostar mellan 4500-5000 kronor per barn och vecka. HSB Skåne står för den andel barn som de skickar och satsar varje år omkring 200 000 kronor på verksamheten.

5.3.9 Resultat av CSR-aktiviteten

HSB Skåne har sett positiva effekter av att driva sommarkollo. Projektledare Anne Siivola berättar att en fördel av att driva sommarkollo tillsammans med Hässleholm kommun är att de har kunnat skapa en unik relation med kommunen. Även VD Ann Irebo påpekar hur det hela det sociala engagemanget har förbättrat HSB Skånes relation med kommuner, däribland Hässleholm kommun. Projektledare Anne Siivola menar att HSB Skåne har skapat helt andra ingångar till kommunen och att kommunpolitiker nu har fått upp ögonen för Kooperationen och vad den står för. Bättre kommunrelationer innebär också att HSB Skåne har fått en bättre position vid budgivningar av byggprojekt och husköp, säger VD Ann Irebo.

Ytterligare en fördel är att HSB Skåne, genom sommarkollot, visar alla anställda att man uppmuntrar en kreativ miljö på HSB Skåne, säger projektledare Anne Siivola. Hon säger att HSB Skåne nu har en miljö där alla nya idéer och tankar är välkomna. Vidare säger Anne Siivola: *“Som anställd ska man märka att: Vill jag så går det att göra saker och ting”*, vilket blir tydligt genom HSB Skånes engagemang i sommarkollot. Anne Siivola förklarar: *“De här bitarna [CSR-arbetet] ger kraften till de andra nödvändiga sakerna som måste göras. Där ser jag väldigt mycket effekter internt”*. Genom att HSB Skåne kommunicerar att de är ett företag där idéer uppmuntras och att det finns utrymme för annat än förvaltande, menar Anne Siivola att HSB Skåne på ett helt annat sätt lockar till sig den yngre generationen. Det har även VD Ann Irebo sett tendenser till. Ann Irebo berättar att till följd av arbetet med CSR-aktiviteter har också intresset för en anställning på HSB Skåne ökat kraftigt.

När det beslutades att Hässleholms kommun skulle lägga ner kolloverksamheten i Magnarp, blev det mycket uppmärksammat i media. (Bauler, 2009; Winqvist, 2009) Koloniverksamheten i Magnarp har pågått i 60 år och är en angelägenhet för alla i Hässleholm. När det beslutades

att HSB Skåne skulle ta över verksamheten fick även de stora rubriker (Lindén, 2010; Ståhl, 2010) projektledare Anne Siivola menar att den publicitet som HSB Skåne har fått, till följd av sitt engagemang, hade som vanlig marknadsföring kostat lika mycket som sommarkollet kostar under en säsong.

Även om HSB Skåne har sett positiva effekter av sommarkollet är det svårt att se en tydlig koppling, menar VD Ann Irebo. Vid flera av de effekter som Ann Irebo nämner är hon noga med att påpeka att sommarkollet endast är en del av CSR-arbetets helhet. Ann Irebo fortsätter därefter att prata om mer allmänna fördelar som HSB Skåne har upplevt av CSR-arbetet där sommarkollet haft en betydande del.

5.3.10 Allmänna fördelar av CSR-arbetet

VD Ann Irebo förklarar att ingen social aktivitet är mer central än någon annan, utan att alla aktiviteter är en del av helheten. CSR-arbetet är tänkt att skapa "*rum för möten*" och därmed bidra till fördelar för HSB Skåne. Ann Irebo berättar att den äldre generationen nu känner igen HSB och att det tydligt går att se en korrelation mellan HSB Skånes CSR-arbete och den goda ekonomin. Ann Irebo säger att det idag finns en dragningskraft att vilja bli, eller fortsätta att vara, medlem i HSB Skåne. I dagsläget går det bra för HSB Skåne med en nettoomsättning på 254 miljoner kronor, nettomarginal på 11 procent samtidigt som nöjdhetsindex är 90 procent och 84 procent av medarbetarna är nöjda, berättar Ann Irebo. En positiv förändring på kreditgivningssidan är ytterligare ett resultat som Ann Irebo ser av CSR-arbetet. Till skillnad från förr är HSB Skåne nu en av HSBs mest solida föreningar och en aktör som bankerna vill samarbeta med. Kreditgivning är av stor vikt för HSB Skåne och till följd av CSR-arbete och att de inte längre är ett "fläckat" företag har de nu lättare att få byggkreditiv, menar Ann

Irebo. Vidare menar Ann Irebo att sommarkollet har en del i det anseende som HSB Skåne nu har, hon påpekar dock att sommarkollet inte är den enda aktiviteten som har bidragit.

HSB Skånes sociala engagemang leder inte bara till ekonomisk vinst utan även till en bättre marknadsposition, menar Ann Irebo. HSB Skåne agerar på en konkurrensutsatt fastighets- och byggmarknad men genom att de skiljer sig från andra aktörer kan de anta en bättre position. Ann Irebo ser en förbättrad marknadsposition som en av de största vinsterna till följd av HSB Skånes CSR-arbete. *“Vi kan inte i reella tal visa att så här mycket har vi räknat hem det, men vi kan se att vi tar marknadsposition”*, säger Ann Irebo.

6. ANALYS

I analysen relateras Bhattacharyyas (2010) ramverk med vår fallstudie för att bedöma till vilken grad ramverket har empiriskt stöd. Varje CSR-aktivitet från fallstudien är strategisk för respektive företag, vilket enligt Bhattacharyya (2010) innebär att samtliga kriterier i filtren ska vara uppfyllda. Nedanstående analys syftar till att utröna om Bhattacharyyas (2010) resonemang stämmer.

6.1 Analys av ramverket

Bhattacharyya (2010) beskriver en bedömning av CSR-aktiviteter utifrån att de antingen uppfyller ett filters kriterier eller inte. Vi har dock kunnat se att det varit svårt att dra sådana tvära gränser, och har således utvecklat ett graderingssystem. De mått vi har valt att använda är: Inte alls överensstämmande, viss grad av överensstämmande, hög grad av överensstämmande och fullt överensstämmande.

Inte alls överensstämmande	Viss grad av överensstämmande	Hög grad av överensstämmande	Fullt överensstämmande
-------------------------------	----------------------------------	---------------------------------	---------------------------

Figur 6 – Graderingssystem

I slutet av varje filter har en sammanvägning gjorts. För att ett filter ska få full överensstämmelse mellan teori och empiri måste samtliga fält vara gröna, vilket innebär fullt överensstämmande. För att ett filter ska graderas som inte alls överensstämmande måste samtliga fält istället vara röda. Uppnås ingen av dessa grader blir sammanvägningen antingen hög grad (blå) eller viss grad (gul) överensstämmande. Vid ett sådant tillfälle bestämmer majoriteten av de två översta eller två nedersta graderna vilken sammanfattande grad som kommer att sättas.

6.1.1 Avsiktsfiltret

För att en CSR-aktivitet ska ta sig igenom det första filtret måste den vara proaktiv, planerad och te sig som ett förväntat steg inom företagets verksamhet (Bhattacharyya, 2010).

Filter	Kriterier
Avsikt	Proaktiv
	Förväntat steg

Figur 7 – Avsiktsfiltrets kriterier

Proaktivitet går tydligt att se i Baristas samarbete med FN-förbundet och har därmed full överensstämmelse. Samarbetet uppstod inte som en reaktion på intressenters påtryckningar eller som någon form av benchmarking för branschen, vilket tyder på proaktivitet. Aktiviteten var en grundstomme för uppkomsten av Barista, då VD Björn Almér såg en affärsmöjlighet genom att kombinera sina erfarenheter inom cafébranschen och sitt nätverk inom FN.

I Wihlborgs fall med miljöcertifieringar finns viss överensstämmelse med parametern proaktivitet. Wihlborgs arbetade tidigare uteslutande med egna miljömål, men för att tydliggöra kommunikationen gentemot intressenter började Wihlborgs arbeta med miljöcertifieringar. Däremot bestod en del av incitamentet till att införa certifieringarna av påtryckningar från intressenter och konkurrenter, som redan arbetade med olika sorters certifieringssystem. Dock hade inte intressenterna några krav på förändring utan Wihlborgs såg snarare påtryckningarna som en möjlighet till förbättring. Således överensstämmer aktiviteten till viss grad med måttet proaktivitet.

Införandet av hållbarhetsklausulen hos Wihlborgs stämmer till hög grad överens med proaktivitetskriteriet. Hållbarhetsklausulen var förvisso en reaktion på frågor som Wihlborgs

fått från ett antal intressenter angående hur företaget skötte sina inköp. Däremot var hållbarhetsklausulen ingen reaktion på en branschstandard, vilket tyder på att uppstartandet var proaktivt. Att det inte var en reaktion på skandaler, utan snarare ett sätt att förhindra framtida problem, ger också stöd till att aktiviteten var proaktiv.

HSB Skånes sommarkollo stödjer proaktivitetskriteriet till full grad. VD Ann Irebo hade en vilja att Kooperationen skulle bli mer socialt engagerad för att på så sätt förstärka dess värderingar. Uppstartandet av sommarkollot var ingen reaktion på marknaden eller konkurrenters engagemang, utan var en del av den planerade strategin för att lyfta HSB Skåne ur den svacka som de befann sig i. Att sommarkollot drivs i samarbete med just Hässleholms kommun anses däremot vara en tillfällighet. Det påverkar dock inte proaktivitetskriteriet, då viljan att starta ett sommarkollo redan var uttalad av VD Ann Irebo sedan tidigare.

Sammanfattningsvis kan vi se proaktivitetsmålet stämmer överens till viss grad för Wihlborgs miljöcertifieringar, till hög grad för Wihlborgs hållbarhetsklausul samt fullt för Baristas samarbete med FN-förbundet och HSB Skånes sommarkollo.

Det förväntade steget i aktivitetsfiltret stöds av samtliga fall i empirin. Baristas samarbete med FN-förbundet startade samtidigt som företaget. Att samarbetet har pågått under en längre tid skulle i sig inte behöva betyda att det förväntade steget i aktivitetsfiltret är uppnått. Däremot anser vi att Baristas kärnverksamhet som etisk kaffekedja tydligt kan kopplas till samarbetet med FN-förbundet. Med utgångspunkt i Baristas fokus på caféverksamhet är det ett förväntat steg att Barista skänker mat till skolklasser i Etiopien, där Baristas kaffe också odlas.

Vidare går det tydligt att se Wihlborgs miljöcertifieringar som ett förväntat steg i företagets utveckling. Wihlborgs har sedan tidigare arbetat med egna miljömål och branschen har i större utsträckning börjat använda sig av olika certifieringssystem. Steget att börja med miljöcertifieringar var relativt litet för Wihlborgs, eftersom flertalet av kriterierna för att få certifiera redan var uppfyllda. Hade miljöcertifieringarna inneburit ett stort steg, hade det troligtvis inte varit ett lika förväntat steg att börja certifiera.

Hållbarhetsklausulen i leverantörsavtalen anses som förväntad från Wihlborgs synvinkel med hänsyn till företagets hållbarhetsarbete och miljöpolicy. Införandet av hållbarhetsklausulen var ett naturligt steg vid den tidpunkt då Wihlborgs tog kontroll över sina inköpsavtal och skapade standardiserade ramavtal. Att inköpschef Lars Steinholtz själv beskriver klausulen som ett naturligt steg mot ett mer hållbart företagande styrker den höga graden av förväntat steg. Ur leverantörernas perspektiv sågs däremot klausulen inte som ett förväntat steg, utan snarare som något nytt och främmande. Det torde dock snarare bero på leverantörernas egen brist på hållbarhetsarbete än på att det förväntade steget inte skulle vara uppfyllt.

Även för HSB Skånes sommarkollo finns ett tydligt stöd för det förväntade steget. Att driva ett sommarkollo återfinns i HSB Skånes historik och ett uppstartande av aktiviteten ses därmed inte som ett oväntat steg i verksamheten. Ett sommarkollo har även en nära anslutning till HSB Skånes affärsverksamhet, att erbjuda boende. Vidare finns en tydlig koppling mellan sommarkollo och Kooperationens ledord, nämligen medlemsnytta och det "goda boendet" då sommarkollot skapar värde åt medlemmarna. Det ger ytterligare stöd för det förväntade steget.

Filter	Kriterier	Baristas samarbete med FN-förbundet	Wihlborgs miljöklassificeringar	Wihlborgs hållbarhetsklausul	HSB Skånes sommarkollo	Sammanfattning
Avsikt	Proaktiv	Fullt	Viss grad	Hög grad	Fullt	Hög grad
	Förväntat steg	Fullt	Fullt	Fullt	Fullt	

Figur 8 – Sammanställning av avsiktsfiltret

Avsiktsfiltrets kriterium om förväntat steg stämmer överens med samtliga fall i vår studie medan proaktivitetskriteriet inte stämmer överens lika väl. Genom en sammanvägning av analysen ser vi en hög grad av överensstämmelse för avsiktsfiltret i empirin.

6.1.2 Fokusfiltret

För att en aktivitet ska passera fokusfiltret krävs det att aktiviteten ska vara central för företaget samt att den ska bidra till att organisationens vision och mål uppnås.

Filter	Kriterier
Fokus	Visionuppfyllelse
	Måluppfyllelse

Figur 9 – Fokusfiltrets kriterier

Baristas mål är att förbättra världen med en kopp kaffe i taget. Det är ett mål som aktiviteten med FN-förbundet bidrar till då samarbetet innebär förbättrade förutsättningar för skolbarn i Etiopien. Företagets vision är att vara en del av lösningen istället för problemet genom att vara det goda men ändå lönsamma företaget. Samarbetet bidrar till företagets vision och mål då Barista, genom stammiskortet, lockar kunder till följd av att konsumenten erbjuds en kombination av rabatt och välgörenhet. VD Björn Almér beskriver samarbetet som grundläggande för företaget, vilket tyder på hög centralitet. Filtrets krav stöds därmed fullt ut i Baristas samarbete med FN-förbundet.

Wihlborgs mål är att vara det ledande och mest lönsamma fastighetsbolaget på Öresundsmarknaden. Vidare är Wihlborgs vision att växa med minskad miljöpåverkan. Att bygga miljöcertifierade energisnåla byggnader, vilka Wihlborgs sedan förvaltar, innebär lägre kostnader som på lång sikt leder till ökad lönsamhet. Det bidrar därmed till att företagets mål kan uppnås. Miljöcertifieringarna leder även till nöjdare intressenter samt stärker företagets varumärke, vilket är förutsättningar för att företaget ska kunna växa. Certifieringarna innebär att Wihlborgs tar ett långsiktigt ansvar. Miljöcertifieringarna är en central del för Wihlborgs långsiktiga miljöpolicy då den bidrar till företagets hållbarhetssyn. Därmed bidrar miljöcertifieringarna till att Wihlborgs kan uppfylla sin vision och sitt mål och stämmer på så sätt fullt ut med fokusfiltrets kriterier.

Wihlborgs är beroende av sina leverantörer för att kunna bedriva sin verksamhet och därför är avtalsskrivande en central aktivitet som har stor strategisk vikt för företaget. Wihlborgs vill ta ansvar för sin verksamhet och därmed försäkra att hela värdekedjan agerar miljömässigt hållbart. Det leder i sin tur till minskad miljöpåverkan på lång sikt, då all verksamhet kopplad till Wihlborgs ser över sitt hållbarhetsarbete. Hållbarhetsklausulen leder per automatik inte till att Wihlborgs blir det ledande och mest lönsamma företaget på marknaden. Dock kan Wihlborgs genom att agera som ett ansvarstagande företag minimera sina risker och på så vis uppnå sitt övergripande mål. Därmed stämmer aktiviteten till hög grad överens med fokusfiltret.

HSB Skåne har som vision att vara aktören med det bästa anseendet gällande boende. Genom att vara en samhällsbyggande aktör och bidra till positiv samhällsutveckling ska visionen uppnås. Tack vare HSB Skåne kan kollolet i Magnarp få leva vidare. Sommarkollolet bidrar därmed till att HSB Skåne kan agera som en samhällsbyggande aktör. Huruvida HSB Skåne

bidrar till en positiv samhällsutveckling eller inte kan diskuteras. Dock är det tydligt att sommarkollet bidrar till givande upplevelse för de barn som får möjlighet att delta samt en positiv stämning i kommunen.

HSB Skånes sommarkollo bidrar till att Kooperationens mål, att tillsammans med medlemmarna skapa det "goda boendet", uppfylls. För att uppnå målet ämnar HSB Skåne att utveckla medlemsnyttan. Att medlemmarna ser nyttan av sommarkollet är tydligt då enkätundersökningar bland medlemmar har visat mycket positiv respons. I HSB Skånes mål ingår även att medlemsnyttan ska stödja affärsverksamheten. Sommarkollet stödjer affärsverksamheten då det bidrar till stärkt relation med Hässleholms kommun, bättre publicitet samt mer engagerad personal. HSB Skånes sommarkollo kan inte i sig ses som en central aktivitet. Dock är aktiviteten en del i det sociala engagemanget som är mycket central för HSB Skåne. Ingen social aktivitet är mer central än någon annan utan alla aktiviteter är en del av helheten. Den låga centralitet som sommarkollet uppvisar är motsättande vad fokusfiltret säger. Det medför att fokusfiltret inte är fullt överensstämmande med aktiviteten och således stämmer sommarkollet till hög grad överens med vision- och måluppfyllelsen.

Filter	Kriterier	Baristas samarbete med FN-förbundet	Wihlborgs miljöklassificeringar	Wihlborgs hållbarhetsklausul	HSB Skånes sommarkollo	Sammanfattning
Fokus	Visionuppfyllelse	Fullt	Fullt	Hög grad	Hög grad	Hög grad
	Måluppfyllelse	Fullt	Fullt	Hög grad	Hög grad	

Figur 10 – Sammanställning av fokusfiltret

Fokusfiltrets överensstämmande skiljer sig beroende på vilket fall vi behandlar. Baristas samarbete med FN-förbundet och Wihlborgs miljöcertifieringar stämmer helt överens med fokusfiltrets kriterier. Wihlborgs hållbarhetsklausul och HSB Skånes sommarkollo stödjer till

hög grad filtrets kriterier. Genom en sammanvägning av analysen ser vi en hög grad av överensstämmelse för fokusfiltret i empirin.

6.1.3 Åtagandefiltret

För att en aktivitet ska få passera åtagandefiltret ska aktiviteten ta väsentliga resurser i anspråk samt vara en del av en långsiktig satsning.

Filter	Kriterier
Åtagande	Resurskrävande
	Långsiktighet

Figur 11 – Åtagandefiltrets kriterier

Samarbetet med FN-förbundet innebär en stor resursåtgång för Barista då företaget skänker pengar varje gång en kund handlar med stammiskortet. Kostnaden för Barista är två kronor per köp, vilket innebär cirka fem procent av genomsnittsnotan. Det utgör en betydande del i en bransch med låga marginaler. Ytterligare ett bevis på att samarbetet tar väsentliga resurser i anspråk är företagets resa till Etiopien. Därmed stämmer kriteriet angående resursåtgång fullt överens med Baristas samarbete med FN-förbundet.

Kriteriet för väsentliga resurser stöds även till fullo av Wihlborgs miljöcertifieringar. Certifieringarna tar resurser i anspråk, främst i form av de väsentligt ökade investeringskostnader som varje certifiering innebär. Miljöcertifieringarna innebär även interna merkostnader, i form av grundlig dokumentation inför både ansökan och uppföljning, för att kunna säkerställa att certifieringen uppnås.

I dagsläget är Lars Steinholtz tid den enda resurs som hållbarhetsklausulen tar i anspråk för Wihlborgs. Aktiviteten tar därmed inte väsentliga resurser i anspråk och på så sätt stärks inte

åtagandefiltrets resurskrav. Det ska dock påpekas att väsentliga resurser kommer att tas i anspråk på sikt om samarbeten med leverantörer måste avslutas. Nya avtal med leverantörer som inte uppfyller de uppsatta avtalskraven kommer inte att skrivas efter 2014. Vid ett sådant händelseförlopp skulle därmed resursåtgången bli väsentlig och överensstämma med ramverkets kriterium. Eventuell framtida resursåtgång är däremot inte något som ramverket tar hänsyn till och därför överensstämmer resurskriteriet inte alls med hållbarhetsklausulen.

De resurser HSB Skånes sommarkollo tar i anspråk är bland annat Anne Siivolas tid. Anne Siivola lägger i genomsnitt 100 timmar på projektplanering varje år, även om alla timmar inte är schemalagda. HSB Skåne står för driftskostnader för att driva kollo samt kostnaden för de 36 barn som Kooperationen skickar. Sommarkollo kräver därmed resurser från HSB Skåne. Det kan dock diskuteras om kollo tar väsentliga resurser i anspråk eller inte. I jämförelse med övriga aktiviteter inom HSB Skåne, exempelvis köpa mark och fastigheter, är 200 000 kronor för ett sommarkollo en liten summa. Därmed överensstämmer inte sommarkollo med åtagandefiltrets krav på väsentlig resursåtgång.

Sammanfattningsvis stöds kravet på resursåtgång fullt ut för Baristas samarbete med FN-förbundet samt Wihlborgs miljöcertifieringar. Däremot stöds kravet inte alls av Wihlborgs hållbarhetsklausul och HSB Skånes sommarkollo.

Kriteriet för långsiktighet stöds till fullo av samtliga fall i empirin. Gällande Baristas samarbete med FN-förbundet är det något som Barista planerar att fortsätta med under en lång tidsperiod. Påståendet kan antas vara trovärdigt dels för att aktiviteten är väletablerad inom företaget och dels för att samarbetet har funnits sedan Barista startades. Även om VD Björn

Almér ser det som utmaning att fortsätta med samarbetet vid en eventuell expansion i utlandet, torde det inte påverka det långsiktiga samarbetet i Sverige.

Wihlborgs har ett långsiktigt perspektiv gällande miljöcertifieringar vilket uttrycks i ett av miljömålen för år 2020. Målet innebär att samtliga nyproducerade fastigheter över 500 kvadratmeter ska certifieras. Även om certifieringssystemen idag inte är bestämda ämnar Wihlborgs fortsätta med certifieringar. I de områden där Wihlborgs är verksamma återfinns hyresgäster med hög miljömedvetenhet samt en efterfråga av certifieringar. Hög efterfrågan, tillsammans med ett allmänt ökat intresse av certifieringar bland Wihlborgs intressenter, understödjer det faktum att Wihlborgs kommer att fortsätta certifiera sina fastigheter.

Hållbarhetsklausulen ska enligt Wihlborgs alltid finnas kvar och det finns inget som tyder på att Wihlborgs avser att avsluta aktiviteten. Wihlborgs vill ha en löpande diskussion samt en kontinuerlig uppföljning med leverantörerna. Kriteriet stärks ytterligare då motivet till klausulen var att den skulle bidra till hållbara leverantörsrelationer på lång sikt.

HSB Skåne sommarkollo ska fortsätta att drivas så länge Ann Irebo är VD givet att det finns möjlighet och intresse från medlemmarna. Sommarkollet har varit en återkommande aktivitet och arrangeras nu till sommaren för tredje året i rad i HSB Skånes regi. Medlemsnyttan är av vikt för att aktiviteten ska fortlöpa, men däremot har medlemmarna hittills värderat sommarkollet högt. Det ger stöd för att aktiviteten är långsiktig.

Filter	Kriterier	Baristas samarbete med FN-förbundet	Wihlborgs miljöklassificeringar	Wihlborgs hållbarhetsklausul	HSB Skånes sommarkollo	Sammanfattning
Åtagande	Resurskrävande	Fullt	Fullt	Inte alls	Inte alls	Hög grad
	Långsiktighet	Fullt	Fullt	Fullt	Fullt	

Figur 12 – Sammanställning av åtagandefiltret

Åtagandefiltrets kriterium om långsiktighet stämmer helt överens med samtliga fall i vår studie medan resurskriteriet inte stämmer överens lika väl. Genom en sammanvägning av analysen ser vi en hög grad av överensstämmelse för åtagandefiltret i empirin.

6.1.4 Aktivitetsfiltret

För att en aktivitet ska få passera aktivitetsfiltret ska aktiviteten leda till interna fördelar och externa faktorfördelar.

Filter	Kriterier
Aktivitet	Interna fördelar Externa faktorfördelar

Figur 13 – Aktivitetsfiltrets kriterier

Det interna kriteriet stämmer helt överens med Baristas samarbete med FN-förbundet. Samarbetet med FN-förbundet innebär fördelar för Barista och dess värdekedja. Samarbetet innebär bland annat en förbättrad hantering av humankapital. Personer som söker jobb hos Barista är ofta engagerade och vill bidra med något extra, vilket samarbetet med FN-förbundet möjliggör. Vidare bidrar aktiviteten till fördelar inom marknads- och säljdelen av värdekedjan. Barista har fått mycket positiv publicitet och flera utmärkelser genom sitt val att vara en nytänkande och “ekoreko” kaffekedja, vilket har förbättrat marknadsdelen i värdekedjan. Ett annat exempel på fördelar är användandet av FN-förbundets logotyp, vilket bidrar till ökad trovärdighet för Baristas positionering som etisk kaffekedja. Barista lyckas även genom samarbetet med FN-förbundet skapa mervärde för de kunder som använder stammiskortet och knyter på så vis ett starkare band till sina kunder.

Det finns fullt stöd för det interna kriteriet i miljöcertifieringsaktiviteten. Wihlborgs värdekedja förstärks med hjälp av miljöcertifieringarna. Till följd av att Wihlborgs certifierar

sina fastigheter har företaget erhållit publicitet. Exempelvis mottog företaget utmärkelsen Green star år 2011, vilket har bidragit till goodwill och stärkt varumärke. Den ökade publiciteten har förbättrat marknadsdelen av värdekedjan. Även om miljöcertifieringarna endast är en bidragande del till en förbättrad marknadsdel av värdekedjan har aktiviteten en så pass central del i företaget att den tros ha en stor inverkan på helheten av hållbarhetsarbetet. Vidare kan miljöcertifieringarna bidra till fördelar i säljdelen av värdekedjan. Att Wihlborgs certifierar sina fastigheter kan vara en avgörande faktor för att få fastigheterna uthyrda. Därmed kan miljöcertifieringarna bidra till fler hyresgäster för Wihlborgs.

Det finns en viss överensstämmelse mellan Wihlborgs hållbarhetsklausul och kriteriet om de interna fördelarna. Värdekedjan har förbättrats genom att Wihlborgs har fått en bättre kontakt med sina leverantörer. Hållbarhetsklausulen har mottagits väl från Wihlborgs leverantörer. De uppskattar att Wihlborgs är ett företag som ligger i framkant gällande hållbarhetsarbete. Hållbarhetsklausulen har inneburit en stärkt relation med leverantörerna. Hållbarhetsklausulen har därmed förbättrat den ingående logistiken i Wihlborgs värdekedja. I övrigt har dock inte Wihlborgs inte fått några interna fördelar, varför överensstämmelsen endast uppnår viss grad.

Sommarkollot har en viss grad av överensstämmelse med det interna kriteriet. Sommarkollot som enskild aktivitet bidrar inte tydligt till några specifika fördelar inom HSB Skåne. Dock arbetar HSB Skåne med flera olika typer av CSR-aktiviteter som i sin helhet bidrar med fördelar till den interna värdekedjan. Därmed blir sommarkollot en bidragande del till CSR-arbetet i stort. I de primära aktiviteterna i värdekedjan har marknadsförings- och säljdelen förbättrats genom den publicitet som HSB Skåne har fått i samband med uppstartandet av kolloverksamheten. De stödjande aktiviteterna i värdekedjan som har förbättras av CSR-arbetet är framförallt personalhantering samt företagets infrastruktur. HSB Skånes interna

infrastruktur stärks av sommarkollot genom att Kooperationen har fått en stärkt relation och förhandlingsposition med Hässleholms kommun. HSB Skånes CSR-arbete i sin helhet har även lett till bättre finansieringsmöjligheter från banker. Personalhantering har förbättrats för HSB Skåne genom en förstärkt företagskultur bland de anställda. Företagskulturen har utvecklats genom att HSB Skåne uppmuntrat till innovativa idéer och projekt, såsom sommarkollot. CSR-arbetet innebär även fördelar för HSB Skåne gällande rekrytering. Kooperationen har blivit en attraktivare arbetsgivare, vilket har tagit sig i uttryck genom fler intresseanmälningar. CSR-arbetet har således en tydlig koppling till företagets fördelar, men däremot är det svårare att se att sommarkollot som enskild aktivitet bidragit till ovanstående interna fördelar. Sommarkollot blir således endast överensstämmande till viss grad.

Sammanfattningsvis stämmer kriteriet angående interna fördelar till fullo överens med FN-samarbetet samt med miljöcertifieringarna. Det stämmer däremot endast till viss grad överens med hållbarhetsklausulen och sommarkollot.

Samarbetet med FN-förbundet stämmer till viss grad överens med det kriteriet om externa faktorfördelar. Samarbetet är en viktig del i Baristas verksamhet som etisk kaffekedja. Genom samarbetet ”utbildar” Barista konsumenter att de kan göra skillnad med sina dagliga inköp. Företaget i sin helhet bidrar till en ökad medvetenhet i samhället för hållbarhetsfrågor. En ökad medvetenhet skapar en ökad efterfråga för etiskt riktiga och hållbara varor och tjänster. Den ökade efterfrågan innebär fler potentiella kunder för Barista. Vidare skapar det även en större konkurrenskraft för alla organisationer som handlar med etiska och hållbara varor. Barista utbildar inte sina konsumenter aktivt utan det är en följd effekt, som sker indirekt, av deras existens. På grund av att det är företaget i sin helhet som bidrar till den ökade

medvetenheten, samt att det sker som en indirekt konsekvens av företagsverksamheten, överensstämmer endast det externa kriteriet till viss grad med samarbetet med FN-förbundet.

Det externa kriteriet för aktivitetsfiltret anses inte alls stämma överens med Wihlborgs miljöcertifieringar, då vi utifrån vårt empiriska underlag inte funnit något faktorförhållande som direkt påverkas positivt av aktiviteten.

Hållbarhetsklausulen stämmer till hög grad överens med kriteriet om extern faktor fördelar.

Till följd av att alla Wihlborgs leverantörer tvingas tänka i banor kring hållbart företagande måste leverantörerna i sin tur undersöka hur sina egna underleverantörer beter sig. Att leverantörerna börjar arbeta mer aktivt med hållbarhet påverkar inte bara Wihlborgs, utan även kontexten där leverantörerna är verksamma. Det sätter press på branschen som helhet och leder sannolikt till att fler leverantörer börjar agera hållbart. Ett större utbud av kvalificerad och hållbar arbetskraft, i form av leverantörer, är ett faktorförhållande som på sikt kan komma Wihlborgs till nytta. Aktiviteten är relativt nystartad vilket innebär att det är svårt säkerställa fördelen i dagsläget. Därmed överensstämmer aktiviteten endast till hög grad med kriteriet om externa faktor fördelar.

Det externa kriteriet för aktivitetsfiltret överensstämmer inte alls med HSB Skånes sommarkollo, eftersom inga faktorförhållanden direkt påverkas av aktiviteten.

Filter	Kriterier	Baristas samarbete med FN-förbundet	Wihlborgs miljöklassificeringar	Wihlborgs hållbarhetsklausul	HSB Skånes sommarkollo	Sammanfattning
Aktivitet	Interna fördelar	Fullt	Fullt	Viss grad	Viss grad	Viss grad
	Externa faktor fördelar	Viss grad	Inte alls	Hög grad	Inte alls	

Figur 14 – Sammanställning av aktivitetsfiltret

Sammanfattningsvis stämmer det externa kriteriet till hög grad överens med hållbarhetsklausulen och till viss grad överens med samarbetet med FN-förbundet. För sommarkollot och miljöcertifieringarna finns ingen överensstämmelse med det externa kriteriet. Genom en sammanvägning av analysen ser vi endast en viss grad av överensstämmelse för aktivitetsfiltret i empirin.

6.2 Affärsmässig vinning

Enligt Bhattacharyya (2010) förväntas strategiska CSR-aktiviteter leda till affärsmässig vinning för företaget. Med hänsyn till de typer av affärsmässig vinning som Bhattacharyya (2010) berör i sitt ramverk, redogörs nedan för de utvalda CSR-aktiviteternas affärsmässiga vinning som vi har identifierat.

6.2.1 Baristas samarbete med FN-förbundet

Barista har till följd av sitt samarbete med FN-förbundet skapat en konkurrensfördel. Barista är den första aktören i den svenska cafébranschen som har en nischad strategi som "ekoreko" och företaget kan på så sätt ta en unik marknadsposition. Barista erbjuder ett koncept som för cafébranschen är unikt och kan på så vis skapa kundlojalitet. Den marknadsposition Barista antar gör det möjligt för företaget att följa differentieringsstrategin.

6.2.2 Wihlborgs miljöcertifieringar

Att Wihlborgs miljöcertifierar sina byggnader innebär att de får en mer noggrann dokumentation och därmed får en större kontroll över sina fastigheter. En större kontroll leder till att Wihlborgs står bättre rustade inför eventuella lagändringar, som skulle kunna påverka verksamheten negativt. Genom en sådan riskhantering blir Wihlborgs mer attraktiva för investerare och på så sätt minskar företaget risken för finansiella förluster.

Miljöcertifieringarna leder även till goodwill för företaget, vilket i sin tur leder till ett förbättrat rykte. Därav blir Wihlborgs rekommenderade för investerare och kan upprätthålla aktieägarvärdet.

6.2.3 Wihlborgs hållbarhetsklausul

En direkt effekt av införandet av hållbarhetsklausulen innebär att Wihlborgs får ökad kontroll över sina leverantörer. En ökad kontroll, samt att leverantörerna i sin tur hanterar hållbarhetsarbete bättre, leder till en minskad risk för skandaler. Det minskar utsattheten för risker i leverantörskedjan. Den fördel Wihlborgs får genom att ha en hållbarhetsklausul innebär riskhantering, som i sin tur leder till att företaget blir attraktiva för investerare. Det innebär att Wihlborgs därmed kan upprätthålla aktieägarvärdet på sikt.

6.2.4 HSB Skånes sommarkollo

Tillsammans med andra aktiviteter bidrar sommarkollet till att HSB Skåne differentierar sig från andra fastighetsbolag på marknaden. HSB Skåne skapar en konkurrensfördel genom att de tar en unik marknadsposition som innebär att de kan visa sin särprägel som medlemskooperation. Att tillgodose medlemmarna är av största vikt då HSB Skåne är beroende av sina medlemmar för att existera som kooperation. Sommarkollet är en viktig del i HSB Skånes arbete med att skapa medlemsnytta, vilket är grundläggande för att HSB Skåne ska kunna agera som en lönsam organisation.

7. RESULTAT

Filter	Kriterier	Baristas samarbete med FN-förbundet	Wihlborgs miljöklassificeringar	Wihlborgs hållbarhetsklausul	HSB Skånes sommarkollo	Sammanfattning
Avsikt	Proaktiv	Fullt	Viss grad	Hög grad	Fullt	Hög grad
	Förväntat steg	Fullt	Fullt	Fullt	Fullt	
Fokus	Visionuppfyllelse	Fullt	Fullt	Hög grad	Hög grad	Hög grad
	Måluppfyllelse	Fullt	Fullt	Hög grad	Hög grad	
Åtagande	Resurskrävande	Fullt	Fullt	Inte alls	Inte alls	Hög grad
	Långsiktighet	Fullt	Fullt	Fullt	Fullt	
Aktivitet	Interna fördelar	Fullt	Fullt	Viss grad	Viss grad	Viss grad
	Externa faktorfördelar	Viss grad	Inte alls	Hög grad	Inte alls	
	Överensstämmer med kriterier	Hög grad	Hög grad	Viss grad	Viss grad	

Figur 15 – Sammanställning av empiriskt resultat

7.1 Baristas samarbete med FN-förbundet

Baristas samarbete med FN-förbundet stämmer nästan helt överens med samtliga kriterier i Bhattacharyyas (2010) ramverk. Den höga överensstämmelsen kan förklaras genom att Baristas affärsidé är att vara ett lönsamt företag med ett hållbart synsätt, med andra ord bygger verksamheten på strategiskt CSR-arbete. Konsekvensen blir att Baristas samarbete med FN-förbundet måste överensstämma med Bhattacharyyas (2010) ramverk, i annat fall hade ramverket inte varit korrekt utformat.

7.2 Wihlborgs miljöklassificeringar

Wihlborgs miljöcertifieringar stämmer till hög grad överens med Bhattacharyyas (2010) ramverk. Främsta anledningen till att kriterierna stämmer väl överens med hur miljöcertifieringarna är utformade är troligtvis aktivitetens höga centralitet för företaget. Energiförbrukning är en viktig faktor för Wihlborgs på grund av att deras kärnverksamhet innebär en stor påverkan på miljön i form av energianvändning.

7.3 Wihlborgs hållbarhetsklausul

Wihlborgs hållbarhetsklausul stämmer till viss grad överens med Bhattacharyyas (2010) ramverk. Den främsta anledning till att klausulen inte stämmer bättre överens med ramverket är troligtvis tidsperspektivet. Aktiviteten är relativt nystartad och har ännu inte hunnit ta väsentliga resurser i anspråk eller visa tydliga faktorfördelar, något som däremot är ett möjligt utfall i framtiden, då den är del av en längre satsning. Vidare bidrar hållbarhetsklausulen inte till lika stor vision- och måluppfyllelse som miljöklassningarna, då aktiviteten är en stödjande funktion och inte har en lika central del i Wihlborgs hållbarhetsverksamhet.

7.4 HSB Skånes sommarkollo

HSB Skånes sommarkollo stämmer till viss del överens med Bhattacharyyas (2010) ramverk. Anledning till att det endast stämmer överens till viss grad torde bero på att sommarkollet innehåller en låg grad av centralitet för HSB Skåne. Att sommarkollet har låg centralitet medför problem med överensställningen framförallt gällande fokus- och åtagandefiltret. Det går för HSB Skåne inte att urskilja en enskild aktivitet som är mer central än någon annan. Däremot bidrar en mängd CSR-aktiviteter till en större helhet, nämligen att skapa så kallade "rum för möten" och medlemsnytta. Helheten framgår dock inte vid en studie av en enskild aktivitet.

8. SLUTSATSER

Vårt bidrag är den empiriska studie som tar avstamp i Bhattacharyyas (2010) ramverk. Vidare är bidraget de tillägg vi har gjort för att kunna analysera och jämföra empiri mot teori. Nedan redogörs för hur väl strategiskt CSR-arbete stämmer överens med Bhattacharyyas (2010) ramverk samt hur organisationer kan använda sig av det för att arbeta med strategisk CSR.

8.1 Teoretisk relevans

Generellt visar vår empiriska studie en relativt hög överensstämmelse med Bhattacharyyas (2010) ramverk. En rad problem har dock uppstått vid vår analys, vilket medfört att tillägg av ramverket har behövts. Det innebär således att överensstämmelsen inte hade varit av lika hög grad om ramverket hade analyserats utan de tillägg som vi har varit i behov av att göra.

Ett av de problem som vi har stött på under vår analys är att några av de kriterier som återfinns i ramverket är otillräckligt beskrivna, vilket ledde till problem när kriterierna skulle operationaliseras. Exempelvis har kriterierna under aktivitetsfiltret varit svåra att tolka till följd av att Bhattacharyya (2010) inte utförligt redogjort för vad kriterierna innebär. Vi har därför varit i behov av att grundligt göra en genomgång över refererad litteratur för att förstå och styrka ramverket. Den korta beskrivningen gör ramverket svårtolkat om läsaren inte har en djup akademisk ämnesbakgrund, vilket innebär en direkt svaghet för ramverket.

Vidare är flera av de parametrar som bestämmer huruvida en CSR-aktivitet får passera respektive filter eller inte relativa mått. Bhattacharyya (2010) gör inga tydliga definitioner av

parametrarna, vilket överlämnar bedömningen åt den som läser eller använder ramverket. Långsiktighet, proaktivitet och väsentliga resurser är de mått vi anser vara i störst behov av en definiering av vad som krävs för att respektive mått ska vara uppfyllt. I analysen har vi gjort en gemensam subjektiv bedömning för varje parameter, vilket därmed har påverkat de resultat vi har fått fram. På grund av att parametrarna är relativa och ingen tydlig definition finns blir en viss jämförelse aktiviteter emellan oundviklig. Det har lett till att vår studie i vis mån kan ha påverkats av vilka fallaktiviteter vi har valt.

Kriterierna i ramverket beskrivs av Bhattacharyya (2010) som uppfyllda eller inte uppfyllda. Det resonemang Bhattacharyyas (2010) ramverk bygger på är att aktiviteterna i praktiken ses ur ett hådraget svart eller vitt perspektiv. I vår studie har vi, på grund av att verkligheten är mer komplex än teorin, sett en problematik i att dra sådana tvära slutsatser kring om en aktivitet uppfyller ett krav eller inte. När vi har tittat på hur väl en aktivitet stämt överens med ramverket har vi därför valt att gradera överensstämmelsen. Till följd av att vi har valt att göra en gradering och därmed har frångått Bhattacharyyas (2010) hårdagna perspektiv blir det problematiskt att säkerställa huruvida vår bedömning i analysen motsvarar Bhattacharyyas (2010) bedömning. Vi tror dock att en liknande gradering generellt behövs när en bedömning görs av den här typen av relativa mått.

Vidare finns en problematik kring att det befintliga ramverket saknar olika nivåer av strategisk CSR. Så som ramverket är utformat i dagsläget måste en CSR-aktivitet uppfylla alla filter till 100 procent för att få klassificeras som strategisk. Det innebär att inga av de strategiska CSR-aktiviteter som vi har studerat enligt Bhattacharyya (2010) skulle anses strategiska.

Bhattacharyya (2010) har valt att utifrån aktivitetsnivå bedöma organisationers CSR-arbete. Med underlag från vår empiriska studie har vi dock uppmärksammat att det ibland finns en svårighet med att bedöma CSR-aktiviteter isolerat. Bedömningen blir svår att utföra på ett rättvisande sätt när organisationer arbetar med CSR som ett helhetskoncept. Vi har i vår studie sett tendenser till att CSR-aktiviteter stärker varandra när flera aktiviteter inom samma organisation vävs samman. Ramverkets kriterier uppfylls inte alltid av en enskild aktivitet, däremot kan aktiviteten tillsammans med andra ge en total effekt som innebär att kriteriet uppfylls. Samma resonemang blir även av vikt när det gäller att bedöma den enskilda aktivitetens affärsmässiga vinning. Det är svårt att härleda var ett företags affärsmässiga vinning kommer ifrån, således är det också svårt att säkerställa kopplingen mellan strategiskt CSR-arbete och den affärsmässiga vinningen. Det kan finnas aktiviteter som enskilt inte ger någon affärsmässig vinning, men som i ett helhetsperspektiv är nödvändig för att organisationen ska kunna uppnå en viss fördel.

8.2 Ramverkets delar

8.2.1 Avsiktsfiltret

I vår analys stämmer avsiktsfiltret till hög grad överens med vår empiriska studie. Samtliga CSR-aktiviteter upplevs vara ett förväntat steg inom respektive organisation och det är således graden av proaktivitet som har ifrågasatts i några av fallen. Att inte samtliga aktiviteter uppnår full överensstämmelse med proaktivitetsmåttet kan härledas till den problematik som finns rörande parametrarna proaktiv och reaktiv. Inspiration till en aktivitet uppstår med största sannolikhet inte ur tomma intet och därför torde alla aktiviteter innehålla ett visst mått av reaktivitet. Det finns därmed en svårighet kring att definiera en aktivitet som antingen proaktiv eller reaktiv, vilket Bhattacharyya (2010) föreslår i sitt ramverk.

8.2.2 Fokusfiltret

Fokusfiltret har även det en hög grad av överensstämmelse med vår studie. En anledning till en så hög överensstämmelse kan vara att måttet centralitet, som visat sig ha en stor betydelse för uppfyllelsen, är en del av fokusfiltret. I vår studie har vi kunnat se att begreppet har haft stor betydelse för hur väl både fokus- och åtagandefiltret stämmer överens med fallaktiviteterna. En aktivitet med hög centralitet borde innebära att aktiviteten bidrar till företagets mål och vision, blir prioriterad och därmed får ta väsentliga resurser i anspråk samt är tänkt att pågå under ett långsiktigt tidsperspektiv. Måttet på centralitet har för våra fallaktiviteter visat sig vara betydande och tagit mer plats än vad som återspeglas i teorin.

8.2.3 Åtagandefiltret

I vår analys stämmer åtagandefiltret till hög grad överens med vår empiriska studie. Samtliga aktiviteter stämmer helt överens med långsiktighetskriteriet, dock stöds inte resurskriteriet av alla aktiviteter. En av de bidragande anledningarna till att resurskriteriet inte är fullt överensstämmande kan vara att CSR-aktiviteterna i ramverket bedöms efter använda eller planerade resurser. Om en aktivitet är nystartad och är av den karaktär att den i dagsläget inte tar några väsentliga resurser i anspråk klassas den inte som strategisk. Det är dock nödvändigt att bedöma resursåtgången i nutid, då spekulationer kring eventuellt resursåtagande är omöjliga att avgöra på förhand.

8.2.4 Aktivitetsfiltret

I analysen är aktivitetsfiltret det filter som stämmer minst överens med vår empiriska studie. En anledning till den svaga överensstämmelsen kan vara att både externa faktor fördelar och interna fördelar är svåra att identifiera direkt efter att en aktivitet har startats upp. Vi anser att

aktivitetsfiltret endast kan bli relevant att studera en tid efter att aktiviteten ägt rum, då sambandet mellan aktivitet och fördel inte är omedelbar. Vidare anser vi att den svaga överensstämmelsen kan bero på att kedjan av händelser som leder fram till externa faktorfördelar är svåranalyserad. Den analys som syftar till att identifiera hur en aktivitet leder till förbättrade faktorförhållanden är endast baserad på informanternas uppfattning samt vår tolkning. Det ger en otillräcklig bild. Att erhålla all den information som krävs för att säkerställa om faktorförhållanden verkligen har förbättrats har dock legat utanför vår uppsats begränsningar.

8.3 Praktisk relevans

Den praktiska relevansen av vår studie är att vi har visat att Bhattacharyyas (2010) ramverk har en låg grad av praktisk användning i dess nuvarande form. Det beror huvudsakligen på att Bhattacharyyas (2010) ramverk är uppbyggt kring ett svart eller vitt perspektiv vilket vi anser är otillräckligt för att bedöma strategiska CSR-aktiviteter.

Trots den låga graden finns en praktisk användning av ramverket; framförallt gällande att upplysa företagsledare om vilka parametrar som är viktiga att ha i åtanke när organisationen ska starta upp CSR-arbete alternativt sälla bland befintliga CSR-aktiviteter. Vi anser, på grund av det finns en överensstämmelsen mellan teori och empiri, att om organisationer följer de riktlinjer som finns i ramverket så är chansen till affärsmässig vinning större än om de inte gör det. Vi anser däremot inte att det finns lika stor praktisk användning av ramverket för de organisationer vars affärsidé bygger på strategiskt CSR-arbete. Ramverket blir då snarare en självutvärdering av vad organisationen redan gör, än ett betydande kunskapsbidrag. Givet vår empiriska studie rekommenderar vi att organisationer med befintliga CSR-aktiviteter

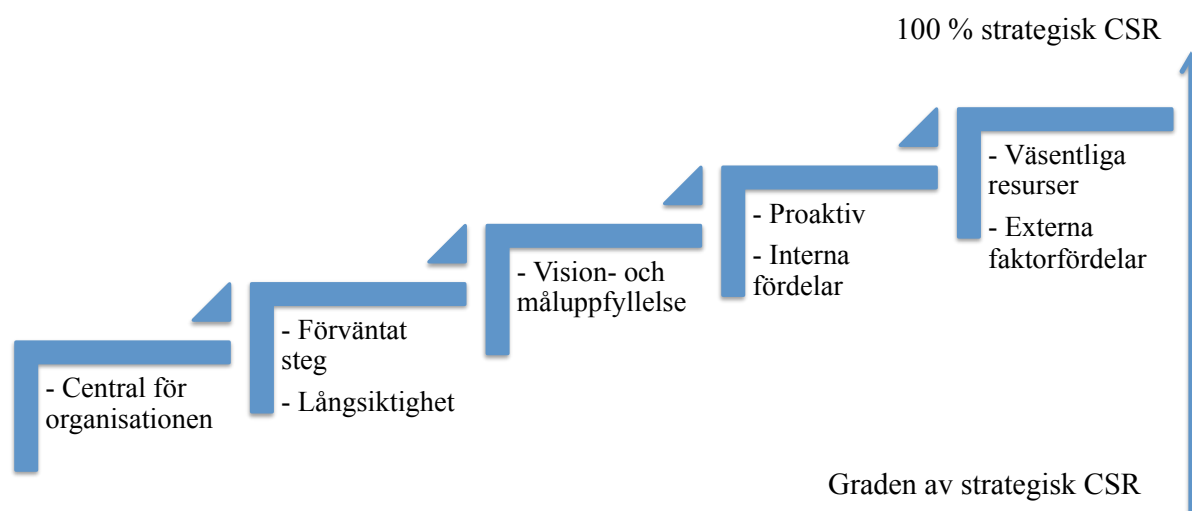
använder ramverket framförallt till att särskilja CSR-aktiviteter som är centrala för en organisation från de som inte är det.

8.4 Förslag på vidare forskning

Vi föreslår en vidare forskning som fokuserar på att utveckla ramverket så att det blir mer nyanserat och dynamiskt. En sådan utveckling innebär att CSR-aktiviteterna dels kan uppnå olika grader av ramverkets kriterier och dels kan uppnå olika nivåer av strategisk CSR. Ramverket skulle även gynnas av att beakta helheten av en organisations strategiska CSR-arbete. En utveckling av ramverket skulle kunna innebära att det hårdragna svart eller vitt perspektivet undviks samt att det isolerade synsättet på CSR-aktiviteter frångås.

Vår empiriska studie visar på att det teoretiska ramverket är i behov av förbättring och utveckling. Ett förslag på sådan förbättring och utveckling är att utforma ramverket likt en trappa. Trappan är uppbyggd efter överensstämmelsen mellan vår empiriska studie och Bhattacharyyas (2010) ramverk. De lägsta stegen är de kriterier som har högst överensstämmelse med ramverket. Vår empiriska studie har visat att centralitet är av hög vikt för att en aktivitet ska kunna uppfylla andra mått, och utgör därför grunden till trappan. Centralitet är med andra ord en förutsättning för att en aktivitet ska vara strategisk. Vidare är förväntat steg och långsiktighet två kriterier med fullständig överensstämmelse med vårt empiriska underlag och har därmed hamnat på det andra trappsteget. Vision- och måluppfyllelse är kriterier som har lika hög grad av överensstämmelse och är av stor vikt för att en aktivitet ska vara strategisk. Därmed hamnar de två kriterierna på samma trappsteg. Resterande kriterier ligger i linje med den överensstämmelse vår empiriska studie har visat.

Således har externa faktor fördelar och väsentliga resurser, de kriterier som utgör det sista trappsteget, lägst överensstämmelse med vårt empiriska underlag.



Figur 16 – Trappan

Ju högre upp en CSR-aktivitet når på trappan desto högre grad av strategisk-CSR innebär aktiviteten för organisationen. En högre grad av strategiskt CSR innebär en större chans att uppnå en affärsmässig vinning från CSR-aktiviteten. En CSR-aktivitet som inte självständigt når hela vägen upp till ett trappsteg kan ta sig upp för trappsteget om aktiviteten väsentligt bidrar till helheten av organisationens CSR-arbete. Till exempel kan en aktivitet som har en lägre grad av centralitet för en organisation ändå nå upp till trappsteg två om den väsentligt bidrar till helheten av organisationens CSR-arbete. Därmed kan helhetsperspektivet av en organisations CSR-arbete tas i beaktande och således ges en mer verklighetsförankrad bild.

9. KÄLLFÖRTECKNING

- Alsop RJ. (2004) Corporate reputation: Anything but superficial – the deep but fragile nature of corporate reputation. *Journal of Business Strategy* 25: 21-29.
- Andrews KR. (1971) *The concept of corporate strategy*, Homewood, Ill: Dow Jones-Irwin.
- Arla. (2012) *Vinnare av Bästa Miljöarbete 2012 - Barista Fair Trade Coffee*. Hämtat från: http://www.arla.se/Default____34952.aspx.
- Barista. (2012a) *Företagsfakta*. Hämtat från: <http://www.barista.cc/o.o.i.s/13>. Hämtat den: 2012-04-16
- Barista. (2012b) *Här finns vi*. Hämtat från: <http://www.barista.cc/o.o.i.s/9> Hämtat den: 2012-04-16
- Barista. (2012c) *Frågor och Svar*. Hämtat från: <http://www.barista.cc/o.o.i.s/15>. Hämtat den: 2012-04-16
- Barista. (2012d) *Om oss*. Hämtat från: <http://www.barista.cc/o.o.i.s/5>. Hämtat den: 2012-04-16
- Barista. (2012e) *Årsredovisning 2011*, Malmö.
- Barney J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17: 99-120.
- Baron DP. (2001) Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy* 10: 7-45.
- Bauler C-J. (2009) Barnen skriver för Magnarp. *Skånskan.se*.
- Besanko D, Dranove D, Shanley M och Schaefer S. (2010) *Economics of Strategy*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Bhattacharyya SS. (2010) Exploring the concept of strategic corporate social responsibility for an integrated perspective. *European Business Review* 22: 82-101.

- Brekke KA och Nyborg K. (2005) Moral hazard and moral motivation: Corporate social responsibility as labor market screening. Oslo University, Department of Economics.
- Bruch H och Walter F. (2005) The Keys to Rethinking Corporate Philanthropy. *MIT sloan management review* 47: 49-55.
- Brugmann J och Prahalad CK. (2007) Cocreating business's new social compact. *Harvard business review* 85: 80-90.
- Bryman A och Bell E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber Ekonomi.
- Burke L och Logsdon JM. (1996) How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning* 29: 495-502.
- Carroll AB. (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* 4: 497-505.
- Carroll AB och Shabana KM. (2010) The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews* 12: 85-105.
- Crawford D och Scaletta T. (2005) The balanced scorecard and corporate social aligning scorecard and corporate social aligning values". *CMA Management* 79: 20-27.
- Dahlsrud A. (2008) How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15: 1-13.
- European Commission. (2011) Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions From The Commission To The European; A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility Brussels, 15.

- Falkenberg J och Brunsæl P. (2011) Corporate Social Responsibility: A Strategic Advantage or a Strategic Necessity? *Journal of Business Ethics* 99: 9-16.
- GRESB. (2012) *GRESB Global Real Estate Sustainability Benchmark*. Hämtat från: <http://www.gresb.com>. Hämtat den: 2012-05-07
- Griffin JJ och Mahon JF. (1997) The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research. *Business & Society* 36: 5-31.
- Guarnieri R och Kao T. (2008) Leadership and CSR - a Perfect Match: How Top Companies for Leaders Utilize CSR as a Competitive Advantage. *People and Strategy* 31: 34-41.
- Hart SL och Milstein MB. (2003) Creating sustainable value. *Academy of Management Executive* 17: 56-67.
- Hemingway CA och Maclagan PW. (2004) Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 50: 33-44.
- HSB. (2012a) *Om HSB*. Hämtat från: <http://www.hsb.se/omhsb>. Hämtat den: 2012-05-03
- HSB. (2012b) *Välkommen till HSB Skåne*. Hämtat från: <http://www.hsb.se/omhsb/organisation/regionforeningar/skane>. Hämtat den: 2012-05-03
- HSB Skåne. (2010a) Affärsplan för HSB Skåne 2011-2013. Lund: HSB Skåne.
- KPMG International. (2005) KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005. Amsterdam: KPMG Global Sustainability Services.
- Lee MDP. (2008) A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews* 10: 53-73.
- Lindén J. (2010) Kolonin i Magnarp räddad. *Kristanstadsbladet*.
- Lundahl U och Skärvad P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur.

- McWilliams A och Siegel DS. (2001) Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review* 26: 117-127.
- McWilliams A och Siegel DS. (2011) Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management* 37: 1480-1495.
- Mikkelsen J. (2009) Åklagare lägger ner förundersökning mot HSB-ledning. *Sydsvenskan*.
- Perrini F. (2005) Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting. *European Management Journal* 23: 611-627.
- Pettigrew A. (1997) What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management* 13: 337-348.
- Pivato S, Misani N och Tencati A. (2008) The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business Ethics, A European Review* 17: 3-12.
- Porter ME. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*: Free Press.
- Porter ME. (1998) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance : with a New Introduction*: Free Press.
- Porter ME and Kramer MR. (2006) Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review* 84: 78-92.
- Porter ME and Van der Linde C. (1995) Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard business review* 73: 120-134.
- Roman RM, Sefa H och Bradley RA. (1999) The relationship between social and financial performance. *Business and Society* 38: 109-125.
- Schramm W. (1971) Notes on Case Studies of Instructional Media Projects. Washington, DC: the Academy for Educational Development.

- SGBC. (2012) *Om Sweden GBC*. Hämtat från: <http://www.sgbc.se/om-oss>. Hämtat den: 2012-05-06
- Smith AD. (2007) Making the case for the competitive advantage of corporate social responsibility. *Business Strategy Series* 8: 186-195.
- Smith T. (2005) Institutional and Social Investors Find Common Ground. *Journal of Investing* 14: 57-65.
- Ståhl E. (2010) Kollo i Magnarp blir av trots allt. *Lokaltidningen Hässleholm*.
- Svenska FN-förbundet. (2012) *FN-fonden – stiftelsen för ett starkare FN*. Hämtat från: <http://www.fn.se/om-oss/var-verksamhet/fn-fonden/>. Hämtat den: 2012-04-20
- Székely F och Knirsch M. (2005) Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. *European Management Journal* 23: 628-647.
- United Nations Global Compact. (2012) *The ten principles*. Hämtat från: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>. Hämtat den: 2012-04-27
- Werther WB och Chandler D. (2005) Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons* 48: 317-324.
- Whittington R. (1989) *Corporate strategies in recession and recovery: social structure and strategic choice*, London: Unwin Hyman.
- Wihlborgs. (2012a) *Historia*. Hämtat från: <http://www.wihlborgs.se/Om-Wihlborgs/Historia/>. Hämtat den: 2012-05-07
- Wihlborgs. (2012b) *Om Wihlborgs*. Hämtat från: <http://www.wihlborgs.se/Om-Wihlborgs/>. Hämtat den: 2012-05-07
- Wihlborgs. (2012c) *Mål och Strategier*. Hämtat från: <http://www.wihlborgs.se/Om-Wihlborgs/Strategier-och-mal/>. Hämtat den: 2012-05-07

Wihlborgs. (2012d) Hållbarhetsredovisning 2011. Malmö: Wihlborgs.

Winqvist L. (2009) Magnarp läggs ner. *NorraSkåne.se*.

Yin RK. (1994) *Case study research: design and methods*, London: SAGE Publications.

BILAGA 1 – INTERVJUFRÅGOR

- Vad är företagets övergripande mål och visioner?

- Vad innebär affärsmässig vinning för företaget?

- Hur anser du att ert CSR-arbete leder till affärsmässig vinning?

- Vad tycker du kännetecknar en aktivitet som är i linje med socialt ansvarstagande?

- Varifrån kom idén med aktiviteten?

- Kan du berätta om aktivitetens mål och vision? Med andra ord syftet med aktiviteten.

- Hur har ni jobbat internt med aktiviteten? Vilka personer har varit delaktiga?

- Vad för resurser tar den här aktiviteten i anspråk?

- Följdfråga: Hur mycket resurser tar aktiviteten i jämförelse med andra viktiga delar i verksamheten, ex. marknadsföring.

- Vad har ni för tidsperspektiv gällande den här aktiviteten?

- Vad kan du se att företaget har fått för interna fördelar till följd av aktiviteten?

- Hur har aktiviteten påverkat/hjälpt några av era aktörer, intressenter eller organisationer som finns utanför företagets gränser?

- Hur har dessa intressenter/organisationer/aktörer kunnat ge tillbaka till företaget?