



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90

Företagsekonomi -

Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2013

CSR i SMEs

- En studie om uppfattning, motiv och hinder.

Författare:

Erik Karlsson

Henrik Halling

Handledare:

Christine Blomqvist

Abstrakt

Titel: CSR i SMEs – En studie om uppfattning, motiv och hinder

Seminariedatum: 30 maj 2013.

Ämne/Kurs: Magisteruppsats Civilekonomprogrammet - Företagsekonomi, FEKN90 30 hp

Författare: Henrik Halling, Erik Karlsson

Handledare: Christine Blomqvist

Fem nyckelord: corporate social responsibility (CSR), små och medelstora företag (SMEs), motiv, hinder och uppfattning.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att utveckla förståelsen för vad som utmärker CSR i SMEs, genom att undersöka hur dessa företag resonerar kring konceptet CSR samt vilka drivkrafter respektive svårigheter som SMEs upplever beträffande utvecklingen av ett framgångsrikt CSR-arbete.

Metod: Studien har utförts med en kvalitativ ansats till CSR. Empirisk data samlades in från intervjuer med en till två anställda på tre olika fallföretag, CeDe Group, Lahega och Exakta Printing.

Teoretiska Perspektiv: Litteratur om CSR & relaterade koncept, karaktären på SMEs samt vad som är utmärkande för CSR i SMEs, har behandlats.

Empiri: CeDe Group, Lahega och Exakta Printing har studerats. På vilket sätt företagen arbetar med CSR idag har beskrivits samt hur de uppfattar begreppet CSR och vilka motiv och hinder de upplever beträffande CSR. Sekundärdata har också inhämtats från företagens hemsidor, årsredovisningar och andra publikationer.

Slutsats: Studien har visat att (1) CSR är ett välkänt begrepp för SMEs och att det finns en utbredd uppfattning om vikten av ett strategiskt förhållningssätt till CSR, även om (2) SMEs representerar kunskap och idéer i större utsträckning än vad som visas i verksamheten där mycket handlar om att göra det för den goda sakens skull. Vidare visar studien att (3) motiven till CSR ofta grundar sig i företagskultur och personliga värderingar från ledande personer som tillsammans med krav från stora kunder är de vanligaste motiven till CSR medan det främsta hindret, (4) bristande kunskap och förståelse för CSR hos de anställda är något som också påverkade andra hinder såsom tid, kommunikation och förmågan att se fördelar med CSR på lång sikt.

Abstract

Title: CSR in SMEs – A study of perception, motives and barriers.

Seminar date: may 30th 2013

Course: Master Thesis in Business Administration - FEKN90 30 (ECTS)

Authors: Henrik Halling, Erik Karlsson

Advisor: Christine Blomqvist

Five key words: corporate social responsibility (CSR), small and medium enterprises (SMEs), motives, barriers and perception.

Purpose: The purpose of this study is to investigate how small and medium enterprises understand the concept of CSR as well as the motives and barriers SMEs experience concerning the development of a successful CSR policy.

Methodology: The study has been performed using a qualitative approach to the concept of CSR. Empirical data was gathered from interviews with one or two persons from three different companies; CeDe Group, Lahega and Exakta Printing.

Theoretical perspectives: Literature covering different areas of CSR as well as what characterize SMEs and CSR in SMEs, constitutes the theoretical foundation of this thesis.

Empirical foundation: CeDe Group, Lahega and Exakta Printing has been studied. In what way the companies work with CSR, was described, as well as how they perceive CSR and what motives and barriers they experience concerning CSR. Furthermore, secondary data was also gathered using company web sites, annual reports and other publications.

Conclusions: The study argues that (1) CSR is a well known concept for SMEs and that there exists a widespread understanding of the importance of a strategic approach to CSR, even though (2) results indicate that SMEs represents knowledge and ideas greater than what corporate activities show, where much concerns that it is the right thing to do. Furthermore, (3) the motives to CSR often originate from corporate culture and personal values from leading individuals, which together with requirements from important costumers seems to be the most common motives to CSR in SMEs, while the most distinctive barrier (4) concerns the lack of knowledge and understanding of CSR among employees which also influence other barriers such as time, communication and the ability to see the long term advantages of CSR.

Förord

Vi vill passa på att tacka våra tre fallföretag; CeDe Group, Exakta Printing och Lahega Kemi som tagit sig tid och varit tillmötesgående och positiva genom hela processen.

Stort tack!

22 maj 2013, Lund

Erik Karlsson

Henrik Halling

1	INLEDNING.....	1
1.1	PROBLEMDISKUSSION.....	2
1.2	SYFTE.....	3
1.3	FRÅGESTÄLLNINGAR.....	3
1.4	FÖRETAG I FOKUS.....	3
1.5	FORTSATT DISPOSITION.....	4
2	METOD.....	6
2.1	BAKGRUND.....	6
2.2	KUNSKAPSTEORETISK UPPFATTNING.....	6
2.3	KVALITATIV ANSATS.....	7
2.4	ABDUKTIV ANSATS.....	8
2.5	FALLSTUDIE.....	8
2.5.1	<i>Val av företag.....</i>	<i>9</i>
2.6	SEMI-STRUKTURERADE INTERVJUER.....	12
2.7	LITTERATURGRANSKNING.....	14
2.8	SEKUNDÄRDATA.....	14
2.9	ANALYS.....	15
2.10	STUDIENS TROVÄRDIGHET OCH ÄKTHET.....	15
3	TIDIGARE FORSKNING.....	18
3.1	VAD INNEBÄR CSR?.....	18
3.1.1	<i>CSR - dess historia och utveckling.....</i>	<i>18</i>
3.1.2	<i>CSR idag.....</i>	<i>23</i>
3.1.3	<i>Kritik mot CSR.....</i>	<i>23</i>
3.2	RELATERADE KONCEPT.....	24
3.2.1	<i>Intressentteorin.....</i>	<i>24</i>
3.2.2	<i>Legitimitetsteorin.....</i>	<i>27</i>
3.2.3	<i>Delat värde.....</i>	<i>29</i>
3.2.4	<i>Filantropi och strategisk filantropi.....</i>	<i>30</i>
3.3	SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAG.....	31
3.3.1	<i>SMEs.....</i>	<i>32</i>
3.3.2	<i>Definition.....</i>	<i>32</i>
3.3.3	<i>Resurser.....</i>	<i>32</i>
3.3.4	<i>Struktur.....</i>	<i>33</i>
3.3.5	<i>Relation till intressenter.....</i>	<i>34</i>
3.4	CSR I SMES.....	35

3.4.1	<i>Vad karaktäriserar CSR i SMEs och hur uttrycker sig det i verksamheten?</i>	35
3.4.2	<i>Varför väljer SMEs att arbeta med CSR?</i>	36
3.4.3	<i>Vad är det som försvårar SMEs arbete med CSR?</i>	37
3.5	RAMVERK FÖR INTERVJUFRÅGOR	39
4	EMPIRI	40
4.1	FAKTA FALLFÖRETAG	40
4.2	CEDE GROUP	41
4.2.1	<i>Uppfattning av CSR</i>	41
4.2.2	<i>CSR i verksamheten</i>	43
4.2.3	<i>Motiv till CSR</i>	44
4.2.4	<i>Hinder för arbete med CSR</i>	45
4.3	EXAKTA PRINTING	46
4.3.1	<i>Uppfattning av Begreppet CSR</i>	46
4.3.2	<i>CSR i verksamheten</i>	47
4.3.3	<i>Motiv till CSR</i>	48
4.3.4	<i>Hinder för arbete med CSR</i>	49
4.4	LAHEGA KEMI AB	50
4.4.1	<i>Uppfattning av CSR</i>	50
4.4.2	<i>CSR i verksamheten</i>	52
4.4.3	<i>Motiv till CSR</i>	53
4.4.4	<i>Hinder för arbete CSR</i>	54
4.5	SAMANSTÄLLNING AV EMPIRIN	56
5	ANALYS OCH DISKUSSION	57
5.1	UPPFATTNING AV CSR	57
5.2	MOTIV TILL CSR	60
5.3	HINDER FÖR CSR	64
6	SLUTSATS	68
	KÄLLFÖRTECKNING	71
	BILAGA	79
	<u>Figurförteckning</u>	
	FIGUR 2.1 KRITERIER FÖR FALLFÖRETAGEN	11

FIGUR 3.1 CARROLLS CSR-PYRAMID	20
FIGUR 3.2 INTRESSENTMODELL	26
FIGUR 3.3 STAKEHOLDER TYPOLOGY.....	27
FIGUR 3.4 LEGITIMITETSMODELLEN	28

Tabellförteckning

TABELL 2.1 EUS KRITERIER FÖR SMES	10
TABELL 2.2 INFORMATION OM RESPONDENTERNA	13
TABELL 3.1 OLIKA PERSPEKTIV PÅ CSR.....	23
TABELL 3.2 RELATION MELLAN FRÅGESTÄLLNINGAR OCH INTERVJUFRÅGOR.....	39
TABELL 4.1 FAKTA FALLFÖRETAG	40
TABELL 4.2 SAMMANSTÄLLNING AV EMPIRIN	56

1 Inledning

I grund och botten handlar CSR om företags vilja att göra någonting extra för samhället, utöver vad som erfordras genom lagar och regler. Begreppet CSR – Corporate Social Responsibility - är inget nytt fenomen. Enligt Carroll (1999) finns bevis för tankar kring socialt ansvarstagande bland företagare långt tillbaka i tiden. Han menar emellertid att grunden för den moderna teorin kring CSR framförallt är ett resultat av forskning från 1950-talet och framåt. Oavsett när och vad som var startskottet för CSR som ett modernt forskningsområde råder det inga tvivel om att utvecklingen gått framåt.

Att arbeta med CSR har blivit något av en trend och många företag rapporterar kontinuerligt sitt arbete med CSR genom hemsidor, årsrapporter eller särskilda hållbarhetsrapporter. Den ökade medvetenhet för CSR går troligtvis hand i hand med samhällets ökade intresse beträffande klimatfrågor och en hållbar utveckling. En undersökning gjord av naturvårdsverket (Svensson, 2009) visade att 89 % av de 1000 tillfrågade ansåg sig vara miljömedvetna. Även om de flesta företagsledare är övertygade om att CSR är viktigt för ett företags framgång pekar emellertid studier på att de flesta företag inte har någon utarbetad strategi för CSR och om en sådan strategi existerar har den endast svaga kopplingar till företagets övergripande strategi (Davis, 2005).

Andra undersökningar tyder på att även om det bedrivs mycket forskning kring CSR, utgår majoriteten av ny forskningen utifrån stora globala företag medan små och medelstora företagen (SMEs) inte behandlas lika frekvent. En rapport från europeiska kommissionen (2007) understryker det faktum att det görs väldigt få försök att främja CSR bland SMEs. Vidare beskriver rapporten att ny forskning om CSR i SMEs bör uppmuntras, för att bidra till ökad kunskap på området. Det finns gott om exempel på stora företag som drabbats hårt av en bristande tillsyn av CSR i sin verksamhet, till exempel Nike när det framkom att de använt sig av barnarbete (Klein, 2000). Samtidigt finns det många exempel på stora företag som åstadkommit framstående prestationer genom en strategisk användning av CSR, exempelvis amerikanska varuhusjätten Wal-Mart som lyckades minska sina koldioxidutsläpp samtidigt som de sparade omkring

\$200 miljoner, genom åtgärder för att effektivisera paketering och transport av varor. (Porter & Kramer, 2011).

Mindre företag har vanligtvis inte samma krav på sig framförallt från media och intresseorganisationer, kanske eftersom deras möjlighet att på egen hand påverka samhället både positivt och negativt är begränsad vilket gör dem mindre intressant att studera. Det bör dock betänkas att SMEs svarar för en stor del av ekonomin, hela 99 % av alla företag i den Europeiska Unionen och 2/3 av alla jobb i den privata sektorn består av SMEs (europeiska kommissionen, 2013). Vidare visar information från GRI (2011) att vi idag använder 150 % av jordens resurskapacitet, varje år, vilket uppskattas öka till 200 % år 2030 om vi fortsätter på samma sätt som idag. Även om SMEs individuella möjlighet att påverka samhället är liten tycker vi att dessa siffror talar sitt tydliga språk och att vikten av ett ökat akademiskt intresse kring SMEs & CSR därmed förefaller ganska naturlig.

Före detta vicepresident för den europeiska kommissionen, Gunter Verheugen, skrev i en rapport från EC (europeiska kommissionen, 2007, s.4);

"If we are serious about our ambitions to make Europe a pole of excellence in CSR, then we must pay more attention to the efforts and potential of SME's in this field".

Hans uttalande speglar ganska tydligt vad det är vi vill betona och ytterligare utveckla i denna uppsats; vikten av att alla företag måste inkluderas och prioriteras om CSR ska kunna uppnå sin fulla potential.

1.1 Problemdiskussion

Att företag accepterar CSR som en nödvändig del av sin verksamhet blir alltmer uppenbart. Trots att CSR får ökat utrymme i litteratur, media såväl som i den politiska debatten, anser vi att alltför stor del av dagens forskning kretsar kring stora företag medan små och mellan stora företag får begränsad uppmärksamhet. Innebär detta att CSR framförallt är ett verktyg för stora företag?

Många stora företag, åtminstone till en början, använder CSR som ett sätt att hantera risker knutna till företagets varumärke och image. Dessutom är stora företag ofta under ett växande tryck utifrån att vara mer transparenta och hålla en aktiv dialog med sina intressenter. Denna typ av incitament för CSR är inte lika signifikant för majoriteten av SMEs. (europeiska kommissionen, 2007). Vidare menar (Tsoutoura, 2004; Galbreath, 2006) att fördelarna med CSR bör betraktas på lång sikt, vilket kan vara svårt för SMEs givet deras mer begränsade tillgång till resurser. Att förstå hur dessa företag resonerar kring CSR, vilka incitament de har för att investera i CSR samt vilka faktorer som kan försvåra deras arbete med socialt ansvarstagande, är frågor som borde vara av betydande intresse för samhälle. Vi anser därmed att SMEs förtjänar större utrymme i forskningen kring CSR.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att utveckla förståelsen för vad som utmärker CSR i SMEs, genom att undersöka hur dessa företag resonerar kring konceptet CSR samt vilka drivkrafter respektive svårigheter som SMEs upplever beträffande utvecklingen av ett framgångsrikt CSR-arbete.

1.3 Frågeställningar

För att uppnå vårt syfte har vi valt att arbeta utifrån följande frågeställningar:

- *Vad karaktäriserar CSR i SMEs och hur uttrycker sig det i verksamheten?*
- *Varför väljer SMEs att arbeta med CSR?*
- *Vad är det som försvårar SMEs arbete med CSR?*

1.4 Företag i fokus

I uppsatsen har vi valt att studera tre företag; CeDe Group, Exakta Printing, och Lahega Kemi. Företagen är verksamma i Öresundsregionen och har ungefär lika många

anställda och storlek på omsättningen. Enligt EUs definition, vilken vi har valt att arbeta utefter, klassas företagen som medelstora. Vidare är företagen producerande, arbetar business2business och har visioner om att växa. Företagen vi valt att undersöka är verksamma inom olika branscher; CeDe Group verkar inom fordonsindustrin, Exakta Printing är ett tryckeriföretag och Lahega Kemi producerar produkter inom hygien, industri och bilvård.

1.5 Fortsatt disposition

Kapitel 2: Metod

I detta kapitel visar vi hur vi gått tillväga när vi skrivit denna uppsats samt vilka avgränsningar som gjorts. Vi redogör vårt val av metod och hur arbetsprocessen gått till för att på bästa sätt besvara frågeställningarna. Vi kommer börja med att beskriva forskningsansatsen, sedan undersökningsdesignen, därefter analysen och avsluta med reflektioner kring rapportens trovärdighet och äkthet.

Kapitel 3: Tidigare forskning

I följande kapitel redogör vi för tidigare litteratur om CSR samt förklarar betydelsefulla interrelaterade avsnitt. Först förklarar konceptet CSR, dels nuvarande trender och även en kort beskrivning av dess historia. Vidare beskriva vi vad som karakteriserar SMEs och vad teorin säger om CSR kring denna grupp av företag. Slutligen skapar vi en intervjuguide, utifrån teorin den insamlade teorin.

Kapitel 4: Empiri

I följande kapitel presenteras studiens tre fallföretag; CeDe Group, Exakta Printing och Lahega Kemi AB, tillsammans med den information som har inhämtats från intervjuer med dessa företag. Kapitlet avslutas med en sammanställning av intervjun.

Kapitel 5: Analys och diskussion

I följande kapitel utgår vi från tabell 4.2, sammanställning av empirin, för att göra en jämförande analys av det empiriska materialet. I slutet av varje del sammanfattas resultaten från analysen i punktform, vilket sedan diskuteras utifrån granskad teori.

Kapitel 6: Slutsats

I följande kapitel presenteras studiens slutsatser. Dessa tar ansats i frågeställningarna som presenterades i uppsatsen första kapitel och ämnar besvara studiens syfte genom att knyta samman informationen från tidigare kapitel.

2 Metod

I detta kapitel visar vi hur vi gått tillväga när vi skrivit denna uppsats samt vilka avgränsningar som gjorts. Vi redogör vårt val av metod och hur arbetsprocessen gått till för att på bästa sätt besvara frågeställningarna. Vi kommer börja med att beskriva forskningsansatsen, sedan undersökningsdesignen, därefter analysen och avsluta med reflektioner kring rapportens trovärdighet och äkthet.

2.1 Bakgrund

Under våra studier på Lunds Universitet har många kurser berört CSR. Vårt intresse för socialt ansvarstagande har växt under studietiden och vi tycker att det är ett väldigt intressant och betydelsefullt ämne. När vi inför uppsatsskrivandet fick möjlighet att fördjupa oss inom valfritt område kändes det inspirerande att utforska CSR mer ingående. När vi började fördjupa oss i tidigare forskning kring CSR insåg vi att mycket av forskningen behandlade större företag. Vi började därför diskutera varför inte mer skrivits om SMEs och hur dessa företag kan tänkas arbeta med CSR. I takt med att vi samlade in mer teori och utökade vår kunskap kring SMEs utvecklade vi vårt syfte och våra frågeställningar. Vidare kände vi att på grund av komplexiteten kring CSR ville vi fördjupa oss i ett fåtal företag och med text beskriva hur de arbetar med CSR snarare än att göra en kvantitativ studie. Vi har under arbetes gång haft ett anpassningsbart arbetssätt där uppsatsens struktur har ändrats i takt med att teori och empiri samlats in.

2.2 Kunskapsteoretisk uppfattning

För att besvara våra frågeställningar kommer vi beskriva den sociala verkligheten och vi har därför valt att använda oss av en tolkande inriktning, interpretativism. Enligt Gummesson (1988, s.140) hör den tolkande inriktning samman med det humanistiska tänkandet där forskaren vill veta hur och varför saker är som det är, tillskillnad från positivismen som har en mer naturvetenskaplig och således mer objektiv uppfattning. Det finns en skillnad mellan att studera naturvetenskapliga problem och människor, och den skillnaden ska man ta hänsyn till (Bryman & Bell, 2011, s.29). Skillnaden kan även beskrivas med att en positivistisk forskare ser sig själv som en åskådare medan en

interpretativitisk forskare ser sig som en skådespelare (Gummesson, 1988 s.140). Givet egenskaperna för de olika inriktningarna kändes valet att använda oss av en tolkande inriktning ganska naturlig.

2.3 Kvalitativ ansats

Mycket av forskningen kring CSR handlar idag om försök att mäta effekterna av CSR (Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke & Hawkins, 2012). Försök att kvantifiera och finna en precis definition av CSR har hittills publicerats utan någon större framgång (Porter & Kramer, 2006). Den kvantitativa metoden har en naturvetenskaplig orientering, där tonvikten ligger på prövning av teorier i en objektiv social verklighet (Bryman & Bell, 2011, s.40), vilket sällan torde vara fallet med CSR. En kvalitativ forskningsansats, till skillnad från den kvantitativa, skildrar den sociala verkligheten som något som är i ständig förändring där fokus läggs på individens uppfattning och tolkning, och bygger mycket på teorigenerering vilket lämpar sig väl när forskaren vill gå in på djupet (Bryman & Bell, 2011, s.40). Eftersom den här studien ämnar linka teori till ett fåtal företags individuella situation, vilket i högsta grad är kontextbaserat, anser vi att en beskrivning i ord snarare än i siffror, vilket enligt Bryman och Bell (2011) karakteriserar den kvalitativa ansatsen, är att föredra. Dessutom stämmer den tolkande uppfattningen vi har bra överens med den kvalitativa metoden.

Vidare beskriver Bryman och Bell (2011) att om tidigare forskning inte är utbredd, är det bättre att använda sig av teorigenerering där teorin är en följd av undersökningen, än att utveckla hypoteser kring befintlig forskning. Även fast det finns mycket studier kring CSR, har denna forskning mest varit inriktad på större företag (europeiska kommissionen, 2007; Jenkins, 2006; Sweeney, 2007; Ciula & Spence, 2010; Sawyer & Evans, 2010). Som vi tidigare beskrivit har flexibilitet varit nödvändigt för oss. Att kunna utveckla och förbättra vårt syfte allt efter som tiden går, har underlättat vårt arbete, eftersom vår kunskap och våra uppfattningar har ändrats över tiden. Denna anpassningsbarhet erbjuder den kvalitativa filosofin.

2.4 Abduktiv ansats

De två huvudgrupperna inom teorihantering är deduktion och induktion. Med den deduktiva ansatsen skapas och testas hypoteser utifrån insamlad teori medan med den induktiva ansatsen är teorin resultatet. En skillnad finns således mellan att forskningen styr teorin och att teorin styr forskningen. Oftast brukar en kvalitativ forskning innebära en induktiv filosofi. (Bryman & Bell, 2011, s.23-25)

Vårt mål har hela tiden varit att bidra med ökad teori, vilket indikerar en induktiv ansats, men på vägen dit har vi använt oss av ett deduktivt arbetssätt, då vi använt oss av teori för att på ett effektivare och bättre sätt kunna styra den empiriska insamlingen. Den abduktiva teorin är en sorts medelväg mellan dessa två förhållningssätt (Alvesson & Skoldberg, 2009, s.56). Med den abduktiva ansatsen är det möjligt att samla in teori och empiri under arbetets gång och allteftersom utöka både vår teoretiska och empiriska kunskap. (Alvesson & Skoldberg, 2009, s.55). Detta tillvägagångssätt tycker vi bäst speglar vårt arbetssätt.

2.5 Fallstudie

Om syftet och frågeställningarna är omfattande i sin natur, kräver att man går in på djupet och i stor utsträckning avser besvara omständighetsbaserade frågor är en fallstudie att föredra (Yin, 2009, s.6). Enligt Backman (2011, s.55) är fallstudie en vanlig design för kvalitativa forskare. Genom att använda oss av en kvalitativ design kommer vi kunna studera företagen mer djupgående för att bättre förstå deras tankegångar och uppfattningar kring CSR.

Som vi nämnt tidigare i kapitlet ansåg vi tidigt i uppsatsskrivandet att det skulle vara intressant att studera en specifik grupp av SMEs mer ingående. En multipel fallstudie föll sig därför naturligt för oss. Då SMEs är en väldigt diversifierad grupp av företag (Nooteboom, 1994) trodde vi att en multipel fallstudie även skulle ge oss en bredare förståelse för SMEs, istället för att bara studera ett företag. Yin (2009, s.46) menar att en multipel fallstudie, i generella termer, anses vara mer robust än en enkel fallstudie, vilket gör resultaten mer trovärdiga och att möjligheten för en lyckad fallstudie ökar om man använder sig av mer än ett fall (Yin, 2009, s.53). Genom att studera flera företag

hoppas vi därför att det blir lättare att styrka våra resultat och på så vis skapa en analytisk generalisering. Samtidigt menar Yin (2009, s.53) att två eller tre fall är tillräckligt så länge teorin inte är för komplicerad och kräver en allt för hög grad av statistiskt säkerhetsställd information. Vidare är vi osäkra på om fler företag skulle ge oss mer relevant information, snarare tror vi att om vi skulle valt haft mer fallföretag skulle uppsatsen djup bli lidande. En fallstudie ger oss möjligheten att utforska samma händelser i olika miljöer samt svar på frågor som "hur" och "varför" (Yin, 2009, s.6), vilket är i linje med uppsatsen syfte. Fallstudie lämpar sig också bra när man, som i fallet med den här uppsatsen, ämnar använda sig av flera metoder; intervjuer, litteraturstudier och offentlig data (Bryman & Bell 2011, s.72). En rapport från europiska kommissionen (2007) nämner att CSR oftast blir mer begripligt om man studerar enskilda företag, vilket således också stödjer vårt val av fallstudie. Vår tanke var från början att studera två företag som verkade i olika branscher. Men under arbetets gång ändrade vi oss och vi siktade istället på att undersöka mellan tre till fem företag. Detta gjorde vi då vi trodde att fler företag skulle kunna göra det lättare att se relationen mellan just CSR och SMEs så att vi inte att vi bara studerade relationen mellan CSR och företagets bransch.

Vidare referera Backman (2011, s.55) till Yin (1993) att en fallstudie kan ha olika målsättningar; beskrivande, förklarande och undersökande. Till en början kommer vi både undersöka och beskriva våra fallföretag, genom insamling av data. Vi kommer sedan analysera insamlad data i hopp om att finna förklaringar, vilket kan ses som ett förklarande syfte. Målsättningen med vår rapport är således en blandning mellan dessa.

2.5.1 Val av företag

Det första kriteriet inför val av fallföretag var i linje med EUs definition av små och medelstora företag vilket visas i tabellen nedan;

EUs kriterier för SMEs			
Företagskategori	Antal anställda	Omsättning	eller Balansomslutning
Micro företag	< 10 stycken	≤ € 2 miljoner	≤ € 2 miljoner
Små företag	< 50 stycken	≤ € 10 miljoner	≤ € 20 miljoner
Medelstora företag	< 250 stycken	≤ € 50 miljoner	≤ € 43 miljoner

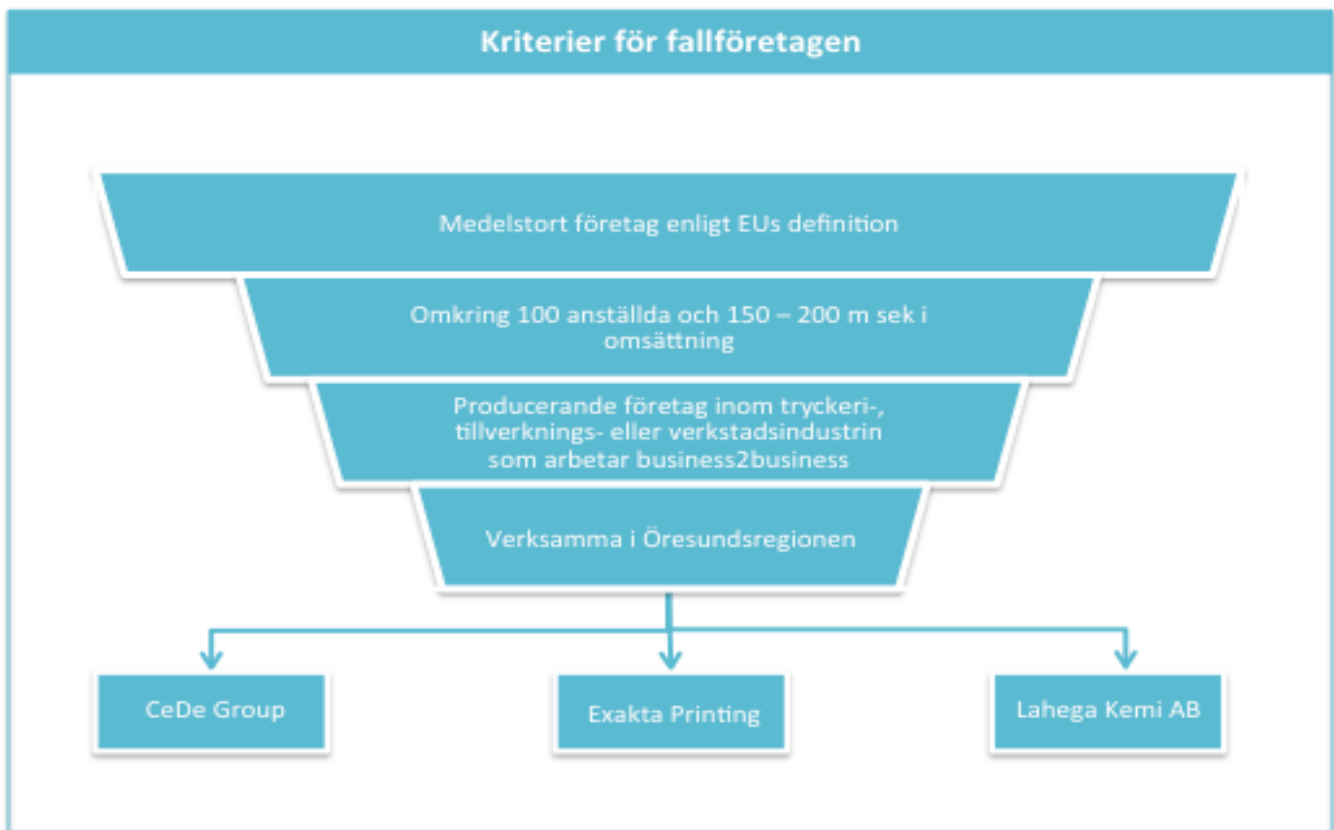
Tabell 2.1 EUs kriterier för SMEs

Utifrån dessa riktlinjer, valde vi sedan att fokusera på medelstora företag. Valet att rikta in oss på medelstora företag gjordes eftersom medelstora företag ofta arbetar mer aktivt med socialt ansvarstagande än små företag (Vives, 2006).

Eftersom EU:s definition av ett medelstort företag är ganska bred valde vi att begränsa urvalet i studien ytterligare till företag med omkring 100 anställda och med en omsättning mellan 150 – 200 miljoner kronor. Detta val gjorde vi eftersom vi ville att alla företagen skulle ha likande tillgång till resurser och liknande antal anställda för att strukturen på fallföretagen skulle likna varandra i så stor utsträckning som möjligt. Vidare hoppades vi att medelstora företag bättre kan beskriva de hinder och motiv arbetet med CSR har haft och hur de kan tänkas ändras i framtiden.

Enligt Jenkins (2006) är företag, verksamma inom tryckeri-, tillverknings- eller verkstadsindustrin, mer benägna att ha en strategisk inriktning till sitt miljöarbete. Därför kändes det naturligt för oss att fokusera på företag inom dessa branscher. Dessutom antog vi att producerande företag påverkar miljön mer direkt gentemot icke producerande företag, vilket borde resultera i att dessa företag arbetar med socialt ansvarstagande i större utsträckning. Vidare riktade vi in oss på företag som arbetar business2business för att vi ville att fallföretagen skulle ha liknade typer av intressenter.

Alla företag verkar i Öresundsregionen, vilket var vårt sista kriterium. Detta för att lättare kunna besöka företagen och även med förhoppningar att finna samband med att fallföretagens regionala anknytning.



Figur 2.1 Kriterier för fallföretagen

Efter att vi hade bestämt vilka kriterier företagen skulle ha använde vi oss av Retrievers databas (Retriever) för att hitta lämpliga företag. Med hjälp av företagens hemsidor och årsredovisningar bestämde vi sedan vilka företag som vi skulle kontakta. Emellertid var inte svarsfrekvensen från de företag vi kontaktade tillräckligt stor, varpå vi valde att kontakta diverse företagsnätverk i Skåne-regionen (Näringsliv Skåne, Företagsakademin 3.0, CSR Factory och TEM), för att få förslag om ytterligare fallföretag. På så sätt fann vi tillslut tre stycken företag som både var intresserade att delta samt uppfyllde våra kriterier. Vidare fakta och information kring dessa företag behandlas i *Tabell 4.1*.

Företagen har inte valts ut efter statistiska urvalsmetoder, utan vi har valt företag som vi tror skulle ge oss bäst insikt. Detta sätt är vanligt när man använder sig av en kvalitativ forskningsansats (Backman, 2011, s.59). Vidare menar Yin (2009) att den mest avgörande faktorn i valet av företag bör vara möjligheten att säkerhetsställa tillgång till tillräckligt med relevant information, såsom intervjuer och dokument av olika slag. Om valet står mellan en grupp av potentiella kandidater bör den väljas som är mest lämpad

för att besvara ens frågeställningar. De fallföretag vi valde var från början till slut samarbetsvilliga och intresserade, vilket gjorde att väsentlig data kunde samlas in.

Slutligen anser vi att fokusering på storlek istället för bransch gör att vi lättare kommer kunna besvara våra frågeställningar. Hade vi exempelvis valt företag utefter en klassisk branschbeskrivning, som detaljvaruhandel, tror vi att för mycket tyngd skulle lagts på just själva branschen och syftet med rapporten skulle lätt kunnat ändras till "CSR inom detaljvaruhandeln" istället för "CSR i SMEs". Vårt val att dela in företagen i storlek stöds även av europeiska kommissionen (2007) som menar att bra guider för SMEs med fördel kan vara inriktad på en särskild storlek av företag.

Eftersom uppsatsen behandlar ett stort ämnesområde och en heterogen grupp är vi medvetna om att resultaten i uppsatsen inte representerar alla SMEs i Sverige eller i Öresundsregionen.

2.6 Semi-strukturerade intervjuer

För insamling av empiri använde vi oss av kvalitativa intervjuer i en semi-strukturerad form. Kvalitativa intervjuer delas in i två typer av intervjumetoder; ostrukturerad och semi-strukturerade intervjuer. Den förstnämnda formen kan grovt liknas med ett samtal, där direktiv och tydliga linjer sällan förekommer. En semi-strukturerad metod innehåller oftast en intervjuguide med frågor som berör ämnet men med chans för respondenten att utveckla sina svar samtidigt som intervjuaren ställer följdfrågor. (Bryman & Bell, 2011 s.138, 360, 366)

Intervjuerna är gjorda på företagens arbetsplatser. Eftersom fallföretagen inte har någon CSR-avdelning, vilket sällan är fallet, har respondenterna haft olika roller i företagen. *Tabell 2.2* redovisar fakta kring respondenterna. Intervjuernas längd har varit mellan 60 min – 90 min, och vissa företag valde även att visa oss runt på deras arbetsplats vilket gjorde att vi fick en tydligare inblick i deras verksamhet. Intervjuerna har börjat med att vi presenterat oss själva och även mer ingående vad denna uppsats handlar och hur vi har planerat intervjun. Dessutom har varje intervju spelats in, vilket respondenterna tillåtit, för att lättare kunna analysera data. Dessutom kände vi att

inspelning gjorde att vi kunde fokusera på att verkligen lyssna och ställa följdfrågor, istället för att lägga koncentration på att anteckna, även om noteringar gjordes i en viss mån. Vi diskuterade vad vi kommit fram till mellan varje intervju och undersökte om det fanns något vi kunde förbättra till nästa företagsbesök. Efter intervjuerna hade ägt rum sammanställdes de i form av en transkription, vilket var lätt att göra tack vare inspelningen. Vidare gjorde vi också en kompletterande intervju med Martin Bredinger (2013-05-17, CeDe Group) och David Löwenstein (2013-05-14, Lahega), som varade mellan 20-30 minuter. Därtill har vissa enklare frågor behandlats genom mailkonversation.

Information om respondenterna			
Namn	Företag	Position/roll i företaget	Intervjudatum
Martin T. Bredinger	CeDe Group	Chief Financial Officer	2013-04-17
Marcus Thorstensson	CeDe Group	Chief Logistics Officer	2013-04-17
Peter Åhlin	Exakta	Kvalitet och Miljö	2013-04-10
David Löwenstein	Lahega Kemi AB	Laboratory Manager	2013-04-16
Åsa Möller	Lahega Kemi AB	Enivronmental co-ordinator	2013-04-16

Tabell 2.2 Information om respondenterna

Eftersom vi ska jämföra olika företag behövs en viss struktur för att få svar kring samma ämnen, varför det kändes nödvändigt med en intervjuguide. Vi hade ett antal olika områden som vi ville diskutera med fallföretagen. Dessa frågor var kopplade till uppsatsens frågeställningar och vi använde den som intervjuguide, se *tabell 3.2*. Vår tanke var att i intervjuerna gå in med en förutsättningslös inställning och låta intervjupersonerna sätta sina egna ord på teorier och begrepp. Vi försökte använda oss av informella ordval för att inte skapa förvirring hos respondenterna och för att undvika att osäkerhet skapas om vi skulle ställa frågor med uttryck som inte var kända för respondenterna. En öppen intervjumall innebar att respondenternas svar delvis fick styra intervjuerna och då de visade tämligen varierande resultat beträffande hur företagen arbetar och uppfattar CSR, blev karaktären på intervjuerna därför ganska olika.

2.7 Litteraturgranskning

Arbetsättet gällande granskningen av litteratur bestod av att vi först skaffade oss en bred teoretisk översikt för att sedan fokusera på de teorier som vi fann mest relevanta och fördjupa oss i dessa. Under litteraturgenomgången fann vi även nya teorier som vi valde att studera mer noggrant. Som nämnts tidigare har granskningen av litteraturen varit ett återkommande inslag i uppsatsskrivandet. När vi har hittat nya teorier som är relevanta eller fått nya idéer har vi sökt vidare efter ny litteratur för att fördjupa oss i dess områden. Detta innebär att avgränsningar gjorts och att i takt med att det teoretiska underlaget blivit alltmer fokuserat har som tidigare nämnts frågeställningarna förbättrats.

Den litteratur vi har granskat kan delas upp i tre huvudområden; CSR, SMEs och CSR i SMEs. Eftersom CSR är ett ämne i ständig utveckling har fokus i litteraturöversikten varit på de senaste årens forskning. För att bättre kunna definiera begrepp och jämföra olika teorier har vi även studerat CSR från ett historiskt perspektiv. Som tidigare beskrivits är forskningen kring CSR i SMEs är inte lika utbredd som forskningen kring CSR. Vi märkte också att litteraturen inom detta ämne var svårt att hitta eftersom det var publicerade inom ett brett spektrum av ämnen, exempelvis: entreprenörskap, CSR, affärs etik, miljöstrategi och rapporter från myndigheter. Vi valde att studera många olika artiklar och böcker för att hitta betydelsefull information, dels om SMEs men också om CSR i SMEs.

2.8 Sekundärdata

Som nämdes i *Val av företag* har vi använt oss av företags hemsidor och årsredovisningar. Vidare har vi i letat information på andra hemsidor som berört vårt ämne. Men eftersom sekundärdata kan vara speglad från företagets eller organisations sida, har vi inte enbart använt oss av en sådan källa när vi skrivit, utan sekundärdata har mer fungerat som ett komplement. Vidare har vi strävat efter att alltid granska originaldata, i de fall då studier eller rapporter referat till andra studier.

2.9 Analys

Yin (2009, s.109) beskriver att analysen av data i en kvalitativrapport är den delen som är minst utvecklad och även den delen som är svårast. Eftersom vi använt oss av en multipel fallstudie har vi valt att ha en komparativ design på analysen. Bryman och Bell (2011, s. 74-75) menar att en komparativ analys underlättar möjligheten att kunna se likheter och skillnader, vilket gjorde att vi kunde få en djupare förståelse för CSR i SMEs (Bryman & Bell, 2011, s. 74-75) Gällande analysnivån valde vi att analysera organisationen snarare än de individer som vi har intervjuat (Bryman & Bell, 2011, s. 79) och vi tyckte därför inte att det varit nödvändigt att redogöra vem av respondenterna som sagt vad, utom vid de fallen där citat redovisas. Eftersom vi använde oss en av semi-strukturerade intervjumetod där begrepp och teorier inte diskuterades så flitigt har vi behövt tolka intervjuerna. Tack vare att vi innan intervjuerna hade samlat in teori kring CSR och SMEs, anser vi att intervjuguiden var bra utformad för att få fram relevant empiri för analysen. Resultaten från den komparativa analysen har sedan sammanställts. Vidare för vi en diskussion kring dessa resultat där vi kopplar tidigare forskning till resultaten.

2.10 Studiens trovärdighet och äkthet

Den kvantitativa metoden är den äldsta vilket innebär att kriterier för att bedöma kvalitén av en rapport länge varit avsedd för den kvantitativa ansatsen. I bedömningen används kriterierna reliabilitet, replikation och validitet. Dessa bedömningsgrunder anses av många kvalitativa forskare vara irrelevanta, då kriterierna förutsätter att det finns en möjlighet att avbilda den sociala verkligheten. Detta går såklart emot den kvalitativa synen på att den sociala världen är i ständig förändring med många olika beskrivningar. Istället har trovärdighet och äkthet blivit kriterier för att bedöma kvaliteten på en kvalitativ rapport. (Bryman & Bell, 2011, s.48, 306)

Enligt Bryman och Bell (2011, s.308) är respondentvalidering vanligt inom kvalitativ forskning för att skapa trovärdighet kring rapporten. Vi valde att använda oss av respondentvalidering vilket dels har inneburit att respondenterna fått kontroller och godkänna all fakta som skrivits om deras företag. Vidare har de fått möjlighet att kommentera på de tolkningar vi gjort av materialet från intervjuerna för att förhindra

missuppfattningar. Eftersom våra intervjuer har utvecklats olika med företagen, blir det svårt för någon utomstående att upprepa dessa. Genom att försöka återge en respondenternas svar på ett så tydligt sätt som möjligt, hoppas vi att vi att resultaten kan användas i andra sammanhang. Vidare anser vi att vi tydligt visar sambandet mellan frågeställningarna, insamlingen av empirin, analysen och resultaten vilket gör att vårt arbetssätt förhoppningsvis kan efterliknas i andra miljöer. Under arbetets gång har vi också tagit hjälp av vänner, med både erfarenhet från uppsatsskrivande och kunskap om CSR, för att granska uppsatsen och komma med synpunkter.

Då våra intervjuer styrdes av respondenternas svar och genom att vi inte använde teoretiska termer, tror vi att våra egna personliga värderingar inte influerade respondenterna. Vi försökte också undvika ledande frågor, för att minska vår personliga påverkan. Alla inspelningar från intervjuerna är sparade, vilket gör att en återspeglning är möjlig. Vidare har vi strävat efter att vara objektiva vid insamling av teori, analys och diskussion. Givetvis kan vi inte utesluta alla personliga värderingar då de ofta påverkar arbetssättet vid en kvalitativ ansats (Bryman & Bell, 2011, s.42). Med detta arbetssätt hoppas vi att vi kan styrka och konfirmera denna studie, vilket leder till en ökad trovärdighet (Bryman & Bell, 2011, s.306).

Det ska också tilläggas att det var problematiskt att få företag att delta i denna studie, vilket kan innebära att våra fallföretag representerar "goda företagen". Fallföretagen nämnde att nära samarbete med universitet eller högskolor, är ett sätt att ta socialt ansvar vilket gör att vi kan anta att företagen som behandlas i denna studie har en positiv inställning till CSR.

Något som var talande för alla intervjuer var att intresset från respondenterna var väldigt stort. Vår uppfattning var att det tyckte det var roligt att deras CSR arbete uppmärksammades samtidigt som vi fick känslan av att nya tankar kring socialt ansvarstagande formades. Vi är medvetna om att bilden som respondenterna gav oss kan ha varit felaktig, då incitament självklart finns till att "skryta" om CSR-arbetet. Dock tycker vi att känslan på intervjuerna mer var att respondenterna ville dela med sig och vara öppna med svaren de gav, för att kunna få feedback. Dessutom nämndes brister och svårigheter vilket kan tyda på att respondenterna gav en rättvisande bild. Detta

resonemang tycker vi tyder på att vår studie har äkthet, enligt kriterierna som beskrivs av Bryman och Bell (2011, s.309).

3 Tidigare forskning

I följande kapitel redogör vi för tidigare litteratur om CSR samt förklarar betydelsefulla interrelaterade avsnitt. Först förklarar konceptet CSR, dels nuvarande trender och även en kort beskrivning av dess historia. Vidare beskriva vi vad som karakteriserar SMEs och vad teorin säger om CSR kring denna grupp av företag. Slutligen skapar vi en intervjuguide, utifrån teorin den insamlade teorin.

3.1 Vad innebär CSR?

Både företagsvärlden och den akademiska världen har bidragit till att det idag finns en mängd definitioner som hänvisar till ett mer humant och etiskt sätt för företag att bedriva sin verksamhet (Marrewijk, 2003). I grund och botten handlar CSR om att företag ska agera goda samhällsmedborgare. Även om grundtanken bakom CSR är den samma, och ganska enkel att ta till sig, har det över tiden uppstått olika synsätt som delvis behandlar samma frågor samtidigt som fokus läggs på olika delar av ämnet; socialt, strategidrivnen, intressent, etiskt, politiskt samt filantropiskt perspektiv på CSR (Tricker, 2012). För att ett företag till fullo ska uppfylla kraven beträffande socialt ansvarstagande har europeiska unionen följande kriterier (europeiska kommissionen, 2011, sid.6):

"should have in place a process to integrate social, environmental, ethical and human rights concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders".

3.1.1 CSR - dess historia och utveckling

1950-talet

Enligt Carroll (1999) har konceptet CSR en lång och mångfaldig historia och det är möjligt att finna spår av CSR-relaterade aktiviteter århundraden tillbaka i tiden. Även om detta gör det svårt att veta hur långt tillbaka i tiden det är rimligt att gå för att härleda konceptet CSR, menar Carroll att den nutida formen av CSR tog sin början på 1950-talet, då Howard R. Bowens publicerade sin banbrytande bok, *Social Responsibilities of the Businessmen* (1953). Bowens definierade CSR på följande sätt:

"The obligations of businessman to pursue those policies, to make those decisions or to follow those lines of actions which are desirable in terms of the objectives and values of our society" (1953, s.6).

Bowens beskriver bland annat hur de största företagen påverkar individers tillvaro på flera olika plan samt tar upp frågor beträffande i vilken utsträckning affärsledare kan förväntas ta socialt ansvar gentemot samhället. Carroll menar att Bowens tack vare sina nyskapande idéer och inflytelserika arbete kan betraktas som *"Father of Corporate Social Responsibility"* (Carroll, 1999, s.277).

1960-talet

1960-talet innebar en betydande tillväxt i försök att formalisera och fastställa innebörden av begreppet CSR, bland annat genom författare som Keith Davis och Joseph W. McGuire. Davis (1960, s.70) menade att *"corporate social responsibility refers to a businessmen's decisions and action taken for reasons, at least, partially beyond the firm's direct economic and technical interest"*.

Vidare menade Davis (1960) att CSR hade potential att rendera hållbara ekonomiska vinster för organisationer i gengäld för sitt sociala ansvarstagande. Vidare argumenterade McGuire (1963) för företags skyldigheter utöver ekonomiska och juridiska förpliktelser i form av bland annat företagets anställda och samhällets välgång.

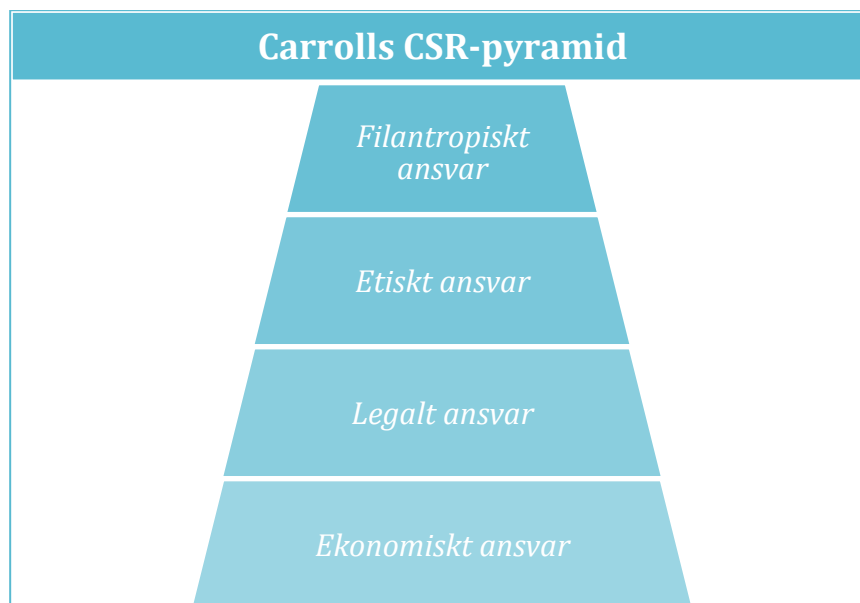
1970-talet

1970-talet upplevde en ökad spridning av konceptet CSR och definitionerna av CSR blev mer specifika. Carroll (1999) hänvisar till en marknadsundersökning som utfördes av Opinion Research Corporation 1970 visade att majoriteten av de svarande ansåg att företag har ett moraliskt ansvar att bidra till social utveckling, även om det innebär minskad lönsamhet. (Carroll, 1999). Samtidigt publicerade Milton Friedman (1970) en artikel där han menar att företags sociala ansvar endast handlar om att göra vinst. Att företag skulle ha ett socialt ansvar gentemot samhället, och därmed en moralisk skyldighet att handla i deras intresse på bekostnad av företagets ägare, är enligt honom felaktigt.

Ett annat betydelsefullt bidrag till definitionen av CSR under den här tiden kom ifrån Comitée for economic development (1971), vilka beskrev CSR utifrån en tredelad

cirkelformad modell av konceptet. Den innersta cirkeln representerar företags grundläggande ekonomiska ansvar såsom produktivitet och ekonomisk tillväxt . Mellancirkeln innebär att ekonomiskt ansvar kompletteras med hänsyn till sociala värden till exempel miljön medan den yttersta cirkeln representerar företags djupare åtaganden för att aktivt förbättra den sociala miljön i samhället.

Under 1970-talet bidrog också Carroll (1979) litteraturen kring CSR genom den så kallade CSR-pyramiden. Pyramiden illustrerar fyra olika ansvarsområden; ekonomiskt, legalt, etiskt och filantropiskt ansvar. Modellen kan betraktas som en trappa, där varje nivå måste fullföljas innan företaget kan ta nästa ansvar. Carroll (1991) menar att det legala och ekonomiska ansvaret är på samma nivå, men att pyramiden beskriver hur det sociala ansvaret har utvecklats historiskt vilket gör att det legala ansvaret hamnar ovanför det ekonomiska. Det etiska ansvaret innebär att företag ska agera moraliskt och följa de normer som finns i samhället och det filantropiska ansvaret speglar vad samhället önskar av företaget, att de ska agera goda samhällsmedborgare (Carroll, 1991). Carroll (1991) menar att modellen ska betraktas i sin helhet. De fyra ansvarerna skapar tillsammans socialt ansvarstagande och Carroll (1991, sid. 43) beskriver det så här: *“the CSR firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical, and be a good corporate citizen”*



Figur 3.1 Carrolls CSR-pyramid

1980-talet

I en artikel (1984) uttryckte Peter F. Drucker kritik mot uppfattningen att socialt ansvarstagande är oförenligt med att skapa lönsamhet. I korthet handlar artikeln om interkorrelationen mellan CSR och ekonomisk framgång och därmed möjligheten för företag att skapa affärsmöjligheter genom socialt ansvarstagande. Vidare publicerade Freeman (1984) samtidigt sin erkända bok *Strategic Management: A Stakeholder Approach* som beskriver grunden för intressentteorin, vilket vi kommer beskriva vidare nedan. Annars innebar 1980-talet mindre fokus på teori och nya definitioner av CSR och mer fokus på forskning och försök att mäta effekterna av CSR (Carroll, 1999).

1990-talet

1990-talet liknade 1980-talet i den mån att få nya bidrag till definitionen av CSR kompletterade den existerande litteraturen. Forskare avvisade inte konceptet CSR samtidigt som arbetet med CSR övergick till handla mer om relaterade ämnen. CSR fungerade som utgångspunkt för andra relaterade koncept såsom "stakeholder theory", "corporate social performance", "business ethics theory" och "corporate citizenship". (Carroll, 1999). I slutet av 1990-talet skrev Carroll (1999, s. 292) följande beträffande framtiden med CSR: *"CSR concept will remain as an essential part of business language and practice because it is a vital underpinning to many of the theories and is continually consistent with what the public expects of the business community today"*

Grafström, Göthberg och Windell (2008) menar att oavsett hur CSR definieras är det viktigaste att beakta, från ett företags perspektiv, att synen på CSR kommer att förändras över tiden. Försök att hitta den rätta definitionen av CSR är således inte det viktigaste utan det är snarare intressenternas åsikter som har störst betydelse för vilka företag som kommer uppfattas som socialt ansvarstagande.

Olika perspektiv på CSR

Howard R. Bowens 1953, sid.6	<i>"The obligations of businessman to pursue those policies, to make those decisions or to follow those lines of actions which are desirable in terms of the objectives and values of our society"</i>
Keith Davis 1960, sid.70	<i>"Corporate social responsibility refers to a businessmen's decisions and action taken for reasons, at least, partially beyond the firm's direct economic and technical interest"</i>
Milton Friedman 1970, sid.6	<i>"There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud"</i>
Archie B. Carroll 1979, sid.500	<i>"The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time"</i>
Peter F. Drucker 1984, sid.62	<i>"But the proper "social responsibility" of business is to tame the dragon, that is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit"</i>
Archie B. Carroll 1999, sid.292	<i>"CSR concept will remain as an essential part of business language and practice because it is a vital underpinning to many of the theories and is continually consistent with what the public expects of the business community today"</i>
The World Business Council for Sustainability Development 1999, sid.3	<i>"Corporate Social Responsibility is the continuing commitment by business to contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the community and society at large"</i>
Michael E. Porter & Mark R. Kramer 2006, sid.10	<i>"Typically the more closely tied a social issue is to a company's business, the greater the opportunity to leverage the firm's resources – and benefit society"</i>

Europeiska kommissionen 2011, sid.6	<i>“To fully meet their corporate social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders”</i>
--	--

Tabell 3.1 Olika perspektiv på CSR

3.1.2 CSR idag

Mängder av organisationer arbetar idag med att kategorisera företag baserat på deras arbete med CSR relaterade aktiviteter. Även om metoderna som ligger till grund för dessa utvärderingar tidvis kan ifrågasättas står det klart att resultaten ofta får stor uppmärksamhet. (Porter & Kramer, 2006). Metoderna varierar mycket mellan olika organisationer och därmed också resultaten. The Dow Jones Sustainability Index tar till exempel väldigt stor hänsyn till kundservice, nästan 50 % mer än Corporate Citizenship, i sin utvärdering av företag, medan det jämbördiga FTSE4Good index inte tar någon som helst hänsyn till kundservice (Porter & Kramer, 2006).

Oberoende av hur dessa organisationer väljer att väga olika komponenter av CSR är det rimligt att anta att förekomsten av den här typen av “CSR-regulatorer”, som rangordnar företag beroende av deras sociala ansvarstagande och arbete med en hållbar utveckling, gör det än viktigare för företag att uppmärksamma CSR i sin dagliga verksamhet.

Frågor beträffande ansvarstagande bland företag har under 2000-talet också fått större uppmärksamhet i stora överstatliga samarbetsorganisationer såsom EU och FN (Almqvist, Holmgren, Caicedo, Johanson & Mårtensson, 2012, s.94). Europeiska kommissionen publicerade exempelvis i oktober 2011 en rapport som fastställer att företag bör etablera fungerande processer för integrering av såväl sociala, etiska, miljömässiga som mänskliga rättigheter i sin verksamhet. Följden är att företag, åtminstone de största företagen, inte längre kan bortse från betydelsen av CSR.

3.1.3 Kritik mot CSR

Ett vanligt argument från personer med en kritisk inställning till CSR är nära relaterat till Milton Friedman (1970), som menade att det enda sociala ansvaret ett företag har är att använda sina resurser på ett sätt som maximerar företagets vinst, utan att bryta mot lagar och regler. Kritiken mot CSR handlar således om huruvida CSR verkligen kan skapa

värde för aktieägarna. Ett annat vanligt argument är att socialt ansvarstagande är ämnat för den offentliga sektorn snarare än den privata. (Grankvist, 2009). Drucker (1984) beskriver emellertid flera exempel på varför den offentliga sektorn många gånger inte är lämpade för att tackla sociala problem, däribland dess oförmåga att tillägna sociala problem tillräckligt med tid på grund av behovet att uppvisa omedelbara resultat. Han menar också att den offentliga sektorn till skillnad från den privata inte har samma möjlighet att experimentera sig fram till den bästa lösningen på sociala problem. (Drucker, 1984) Kritiken handlar också om osäkerheten kring konsumenters förmåga att premiera företag som arbetar med CSR på grund av deras begränsade möjlighet att påverka marknaden (Carrol & Shabana, 2010). Mintzberg (1983) anser att företag blir belönade för CSR aktiviteter men bara till en viss nivå. Efter en viss nivå kommer investeringar i CSR således inte längre att medföra något värde för företaget.

Vidare kritik mot CSR, vilket är nära relaterat till ramen för denna uppsats, handlar om den begränsade akademiska forskning kring CSR och SME. Det mesta av det som skrivs om CSR har stora multinationella företag som utgångspunkt. Europeiska kommissionen (2007) understryker det faktum att det görs väldigt få försök att uppmuntra CSR bland små och medelstora företag idag. Det rimligt att anta att det inte är möjligt att applicera samma modeller och metoder i implementering av CSR. Om målet är att skapa ett långsiktigt företagsklimat med socialt ansvarstagande som en av grundpelarna är det viktigt att alla företag är representerade, inte bara de största.

3.2 Relaterade Koncept

CSR är ingen självständigt fenomen utan det är i högsta grad beroende av och samspelar med en rad andra koncept. Vi kommer därför i följande avsnitt beskriva ett antal betydelsefulla koncept.

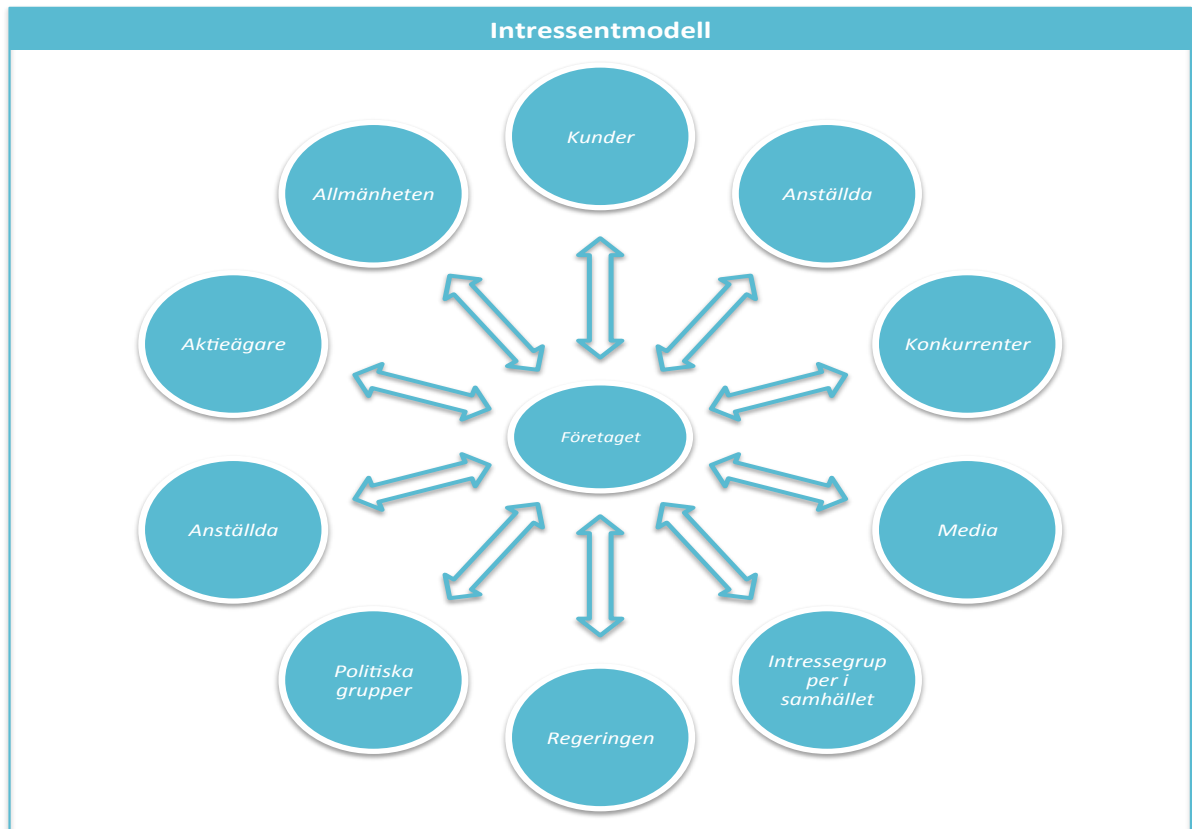
3.2.1 Intressentteorin

Konceptet "stakeholders" eller intressent har använts flitigt ända sedan R. Edward Freeman (1984) publicerade sin bok; *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Enligt Lantos (2001) skapades intressentteorin som en reaktion mot Friedmans synsätt att endast aktieägarna har rätt att ställa krav på företag. Den ursprungliga definitionen

av konceptet "stakeholders" var de grupper som ett företag måste ta hänsyn till för att garantera sin överlevnad, vilket inkluderade företagets ägare, anställda, kunder, leverantörer, långivare och samhället (Freeman, R. 1984). Forskare på SRI menade att företagsledare som inte förstod dessa gruppers behov inte skulle kunna formulera företagets strategi på ett sätt som garanterar ett stöd nödvändigt för att säkerhetsställa företagets framtid. (Freeman, 1984, s.31-32)

Freeman (1984, s.25) presenterade en betydligt bredare definition av vad som bör betraktas som ett företags intressenter; *"any groupe or individual who can affect or is affected by the achivement of the firm's objectives"*. Han menar således att företag bör ta hänsyn till många olika intressenter, inte bara ägarna, beträffande företagets strategiska beslut.

Freemans betydligt bredare definition innebär emellertid att så gott som vem eller vilka som helst, på något sätt anknutna till ett företag, kan betraktas som en intressent, inklusive intresseorganisationer, staten eller samhället i sin helhet. Detta kan göra det svårt för företagsledare att veta hur man bör fördela tid och resurser mellan dessa grupper. En snävare definition av intressenter beror ofta på praktiska skäl såsom begränsad tid och resurser (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Gray, Owen, och Adams (1996) menar att en intressent är någon som påtagligt kan påverka eller påverkas av ett företags agerande. Nedan illustrerar vi den vanligaste versionen av Freemans (1984) intressentmodell, som inkluderar tio olika grupper av intressenter.

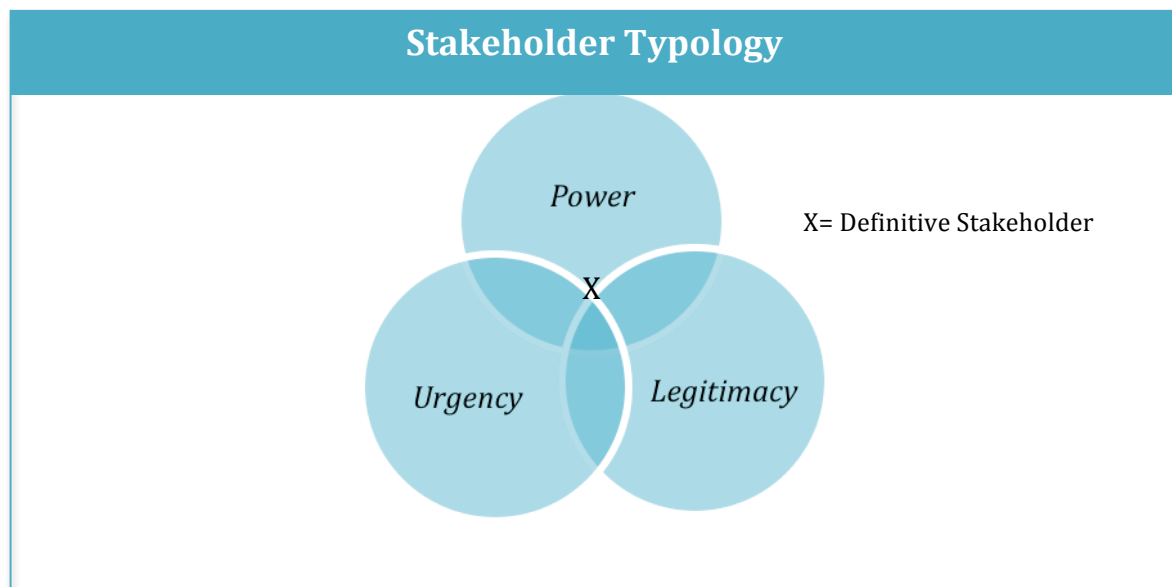


Figur 3.2 Intressentmodell

Intressenter kan delas in i primära och sekundära beroende på hur starkt sambandet är mellan dem och företaget (Gray et al, 1996). Ett företags viktigaste intressenter, de som måste tillgodoses för att garantera företagets överlevnad såsom investerare och kunder, kategoriseras som primära medan sekundära intressenter är de, som trots ett visst inflytande, inte har någon direkt påverkan på företaget (Clarkson, 1995).

Trots populariteten och den mängd teori som skrivits om intressentteorin menar Mitchell et al (1997) att det inte finns något enhetligt uttryck för vad eller vilka som bör betraktas som ett företags intressenter. Författarna menar att det behövs nya teorier kring identifiering av intressenter för att man på ett tillförlitligt sätt kan urskilja intressenter från ickeintressenter. Mitchell et al (1997) föreslå en modell för "stakeholder identification and salience" där intressenter identifieras och bedöms utefter utmärkande egenskaper beträffande dess förmåga att få sin vilja igenom ("Power"), graden av legitimitet i intressenternas anspråk ("Legitimacy") samt hur brådskande dessa anspråk är ("Urgency"). Desto fler av dessa egenskaper en intressent

besitter, desto mer framträdande blir de sannolikt i termer av "stakeholder management". Intressenters karaktär och därmed betydelse för ett företag är beroende av vilka attribut eller kombinationer av attribut de har. En intressent som innehar samtliga av dessa tre attribut benämner Mitchel et al (1997) definitiv intressent eller "definitive stakeholder".



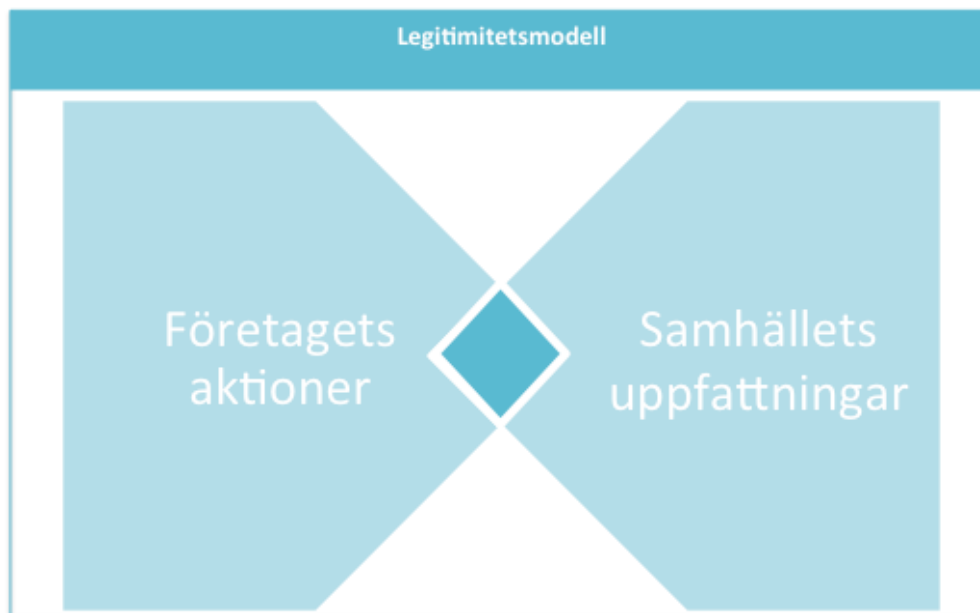
Figur 3.3 Stakeholder Typology

Att undersöka hur dessa attribut är fördelade mellan ett företags intressenter kan således vara ett bra sätt för företagsledare att rangordna sina intressenter för att avgöra hur man bör fördela tid och resurser mellan dessa grupper. Det är dock viktigt att komma ihåg att dessa egenskaper med enkelhet kan förändras över tiden, i tid med att samhället förändras, och därmed också värdet av olika intressenters anspråk i förhållande till företaget.

3.2.2 Legitimitetsteorin

Legitimitetsteorin grundar sig i idén att det existerar ett "socialt kontrakt" mellan ett företag och samhället där företaget verkar. Enligt legitimitetsteorin gör företag sitt yttersta för att agera i linje med de krav och normer som samhället ställer (Deegan & Unerman, 2006), för att undvika ekonomiska och operationella begränsningar till följd av att förväntningarna från företagets intressenter inte uppfyllts. Om företagets och intressenters värderingssystem konvergerar uppstår företagslegitimitet. Om det

däremot uppstår faktiska eller potentiella skillnader skapas ett hot mot företagets legitimitet. (Dowling & Pfeffer, 1975)



Figur 3.4 Legitimitetsmodellen

Det markerade området representerar konvergeringen mellan företagets aktioner och de förväntningar som samhället har på företaget i form av sociala värderingar och normer. De ommarkerade områdena representerar de fall där avvikelser uppstått mellan företagets aktioner och samhällets uppfattning om hur dessa aktiviteter borde vara, och utgör därmed legitimitetsgapet. Enligt legitimitetsteorin bör företag sträva efter att minimera legitimitetsgapet. Ett tillvägagångssätt för att öka ett företags legitimitet, och troligtvis det vanligaste, är att anpassa verksamheten så att det överensstämmer med intressenternas värderingar. Företag måste då kontinuerligt anpassa verksamheten till förändringar i omvärlden, exempelvis ett ökat intresse för miljön. En andra möjlighet är att försöka påverka intressenterna uppfattning så att det bättre stämmer överens med företagets aktiviteter.

Olika forskare lyfter fram en rad faktorer som är viktiga för företag att beakta i sin strävan efter att skapa legitimitet. Suchman (1995) menar att legitimitet är en produkt av kollektivets uppfattning snarare än av individers observationer. Det bör dock

tilläggas att den ökade tillgängligheten till en rad billiga kommunikationskanaler möjliggör för individer att påverka företags legitimitet i större utsträckning än tidigare. Det kan vara viktigt att belysa att just uppfattningar kan ha en betydande påverkan på ett företags legitimitet. Enligt Deegan och Unerman (2006) är det inte bara hur företag faktiskt agerar som skapar legitimitet utan hur samhället uppfattar företags handlande. Det är också viktigt att komma ihåg att de värderingar som styr samhället inte är bestående utan förändras med tiden Mitchel (1997) vilket gör det angeläget för företag att ständigt hålla sig ajour. Det faktum att samhällets värderingar och normer ständigt förändras kan göra det svårt för företag att avgöra hur de ska agera. Dimaggio och Powell (1983) menar att anledningen till att många organisationer liknar varandra är företag hanterar osäkerhet genom att imitera hur andra ledande företag hanterar osäkerhet för att sedan anpassa det till den egna verksamheten, vilket innebär att till synes helt olika företag kan likna varandra.

Sammanfattningsvis handlar legitimitetsteorin om förekomsten av ett imaginärt socialt kontrakt mellan företag och samhället vilket företagen måste leva upp till för inte riskera konsekvenser i form av exempelvis minskad efterfrågan. Legitimitetsteorin förklarar varför företagsledare betar sig på ett visst sätt i förhållande till vad samhället efterfrågar och ökningen av antalet rapporter från företag beträffande socialt ansvarstagande kan därmed ses som en direkt respons på en ökad efterfrågan på CSR från samhället (Frost & Wilmshurst, 2000).

3.2.3 Delat värde

”Shared Value”, eller på svenska delat värde, grundar sig i idén att det finns ett samband mellan samhällets framgång och företags ekonomiska framgång. Möjligheten för företag att skapa delat värde uppstår genom att olika typer av samhällsproblem ger upphov till kostnader i ett företags värdekedja (Porter & Kramer, 2011). Genom att attackera dessa problem kan företag således förbättra sin egen förtjänst samtidigt som samhället drar nytta. Enligt konceptet delat värde behöver socialt ansvarstagande därmed inte nödvändigtvis innebära en kostnad för företag, utan kanske snarare tvärtom, en möjlighet att skapa konkurrensfördelar som kan vara svåra för konkurrenter att imitera.

Porter och Kramer (2006) menar att de fel många företag gör, som arbetar aktivt med CSR, är dels att de har ett generiskt förhållningssätt till CSR istället för att anpassa arbetet med CSR till det enskilda företags verksamhet och strategi. Vidare menar författarna att för mycket fokus läggs på brytpunkten mellan samhället och företags aktiviteter, istället för dess ömsesidiga beroende, och därmed behandla social välfärd som ett nollsummespel. Trots företags ansträngningar att anamma CSR har dess legitimitet knappast förbättrats. Porter och Kramer (2011) menar att problemet delvis grundar sig i ett föråldrat synsätt på värdeskapande med en för snäv uppfattning av vad som skapar värde för företaget och för mycket fokus på kortsiktiga förtjänster istället för fokus på ett bredare perspektiv vilket kan avgöra företags framgång på lång sikt.

Porter och Kramer (2006) anser att konceptet delat värde har förutsättningarna att ge upphov till nästa våg av global tillväxt samtidigt som de framhåller att företag kommer vara tvungna att utveckla en ny uppsättning färdigheter, exempelvis en bättre förståelse för sociala behov, för att fullt ut kunna dra nytta av fördelaren med delat värde. Detta innebär sannolikt att möjligheterna för SMEs, i de flesta fall, att skapa delat värde är betydligt mer begränsad än för större företag.

3.2.4 Filantropi och strategisk filantropi

Enligt Carrolls (1979) definition av CSR som fyra nivåer av socialt ansvarstagande, är filantropi något som varken är obligatoriskt eller förväntat, utan endast önskvärt. Eftersom det därmed är upp till företagets ledning att avgör huruvida företaget ska satsa pengar på välgörenhet går det att argumentera för att filantropi bara kan rättfärdigas om det skapar värde för ägarna. Detta understryks av Friedman (1970) som menar att i egenskap av representant för sina ägare innebär filantropi att företagsledare skänker bort andra människors pengar.

De senaste årtiondena har summan av donationer till välgörenhet från företagsvärlden minskat samtidigt som vinsterna ökat. Enligt Porter och Kramer (2002) har andelen donationer i förhållande till företagens vinster minskat med 50 %, i USA, de senaste 15 åren. Den här trenden representerar enligt Buchholtz et al (1999) en nya era för filantropi bland företag, där företagsledare ställs inför nya krav beträffande rättfärdigandet av besluten kring välgörenhetsarbete. Det är således inte tillräckligt att

bara ge utan det handlar snarare om att ge rätt. Porter & Kramer (2002) menar att anledningen till reduceringen av företags donationer till välgörenhet är en produkt av att företagsledare hamnar i en "no-win situation", där investerare begär att vinster ska maximeras samtidigt som kritiker kräver att mer och mer resurser tillägnas CSR.

Strategisk filantropi, till skillnad från den traditionella synen på filantropi, betraktar välgörenhet som en möjlighet för företag och bedömer värdet av välgörenheten utefter ekonomiska vinster snarare än sociala vinster (Drucker, 1984). Filantropi har således blivit ett sätt för organisationer att öka sina vinster, förbättra moralen hos de anställda eller för att skapa goda relationer till samhället Buchholtz et al (1999), snarare än att vara ett sätt för organisationer att förutsättningslöst ge något tillbaka till samhället.

Bruch och Walter (2005) hävdar emellertid att många företag ägnar sig åt välgörenhet utan att ha någon strategisk tanka bakom vilket innebär försummade möjligheter att dels göra skillnad i samhället men även att skapa strategiska fördelar åt företaget. Författarna menar att många företag fokuserar för mycket på antingen sina närmaste intressenter, såsom individer i den närliggande omgivningen, eller på att använda företagets unika egenskaper. Författarna hävdar att strategisk filantropi innebär att hänsyn tas till både intressenternas behov och företagets interna kompetens.

Undersökningar har visat att storleken har stor betydelse för i vilken utsträckning organisationer är verksamma med välgörenhet. Även om organisationers storlek påverkar storleken på de resurser som kan tillägnas välgörenhet menar Buchholtz et al (1999) att detta bara är halva sanningen, eftersom stora organisationer inte nödvändigtvis måste vara lönsamma.

3.3 Små och medelstora företag

I detta avsnitt ska vi gå igenom vad som karaktäriserar SMEs samt hur vad tidigare teori säger om CSR i SMEs. Först börjar vi med att beskriva vad denna diversifierade grupp av företag har för inverkan på näringslivet och miljön samt hur SMEs kan tänkas definieras.

3.3.1 SMEs

I Sverige beräknas 99.9 procent av företagen tillhöra kategori SMEs, men den övervägande delen av dessa företag är enmansföretag (Ekonomifakta, 2013). Vidare beräknas SMEs sysselsätta 60 procent av arbetskraften i svenska privata företag (Svenskt Näringsliv). Forskning menar att omkring 70 % av industriella föroreningar (Tilley, 1999) och 60 % av koldioxidutsläppen (Rutherford, Blackburn & Spence, 2000; Husillos & Álvarez-Gill, 2008) kommer från SMEs. Fakta visar klart och tydligt att denna kategori av företag har en stor betydelse både för näringslivet och miljön.

3.3.2 Definition

SMEs innefattar en stor heterogen grupp då de har olika bakgrunder, motiv och mål för sin verksamhet (Nooteboom, 1994, Europeiska kommissionen, 2007) till skillnad från stora företag där ofta vinstmaximering är det primära målet (Spence, 1999). Mångfalden gör att det är svårt att definiera vad SMEs är, vilket innebär att det idag inte finns någon globalt accepterad definition av SMEs (Jenkins 2006, Canadian business for social responsibility, 2003). Många rapporter innefattar en kategorisering av SMEs med hjälp av antalet anställda och den tidigare nämnda definitionen av EU innefattar antalet anställda och även storlek på omsättning och balansomslutning. Tilley (2000) menar att SMEs inte bara skiljer sig i form av storlek utan också i sin natur och bör därför enligt CBSR (2003) inte betraktas som "little big companies". Meredith (1994) beskriver att små och medelstora företag borde kategoriseras utifrån både en kvantitativ och en kvalitativ skildring. Det är således inte bara skillnaden gällande storleken utan också strukturen på företagen som är annorlunda.

3.3.3 Resurser

I takt med att ett företag expanderar kommer resursbehovet både växa och förändras. De vanligaste resurserna för SMEs är humankapital och sociala resurser (Landström och Löwgren, 2009, s.222). För att kunna växa och skaffa sig nya resurser är nätverk och legitimitet två betydande faktorer för mindre företag (Landström och Löwegren, 2009, s.225, 233). Externt kapital är en resurs som blir lättare att anskaffa ju större företaget blir. Mindre företaget brukar innebära större osäkerhet på grund av att de misslyckas mer frekvent i förhållande till stora företag (Cochran, 1981). Det finns därför ett

finansiellt gap (Landström & Löwegren 2009, s. 249) relaterat till företagets storlek och ålder, vilket innebär att desto mer etablerat företaget är desto lättare är det att få in externt kapital.

Men det är inte bara tillgången på kapital som skiljer sig mellan stora företag och SMEs. Kompetens inom specifika områden och tid är två andra resurser som ofta saknas (Sawyer & Evans, 2010), vilket gör att SMEs har svårt att ta sig an uppgifter där kunskap inte finns och även att de måste prioritera tiden på ett effektivt sätt, med andra ord: göra det som måste göras först (Statens energimyndighet, 2009). Möjligheten att ägna sig åt frågor som inte är direkt kopplade till företagets kärnverksamhet är således ofta liten, vilket gör att SMEs ofta väljer att tänka kortsiktigt (Sawyer & Evans, 2010). Vidare är det också vanligt att förståelse saknas utöver den dagliga verksamheten (Tilley, 2000). Dessutom visar tidigare forskning att utbildningen av personal är mindre utbredd i SMEs än i stora företag (Nooteboom, 1993).

Den bristande tillgången på resurser innebär att SMEs ofta har det svårt att arbeta med Public Relations och marknadsföring (Jenkins, 2006). Detta gör det således svårt för SMEs att visa upp sitt varumärke och kommunicera ut sitt budskap. Att inte kunna marknadsföra sig gör det dels svårt för företagen att visa upp sig, men även att utbilda och visa att vad man gör för nytta för allmänheten.

3.3.4 Struktur

Entreprenörens eller företagslednings personlighet speglar ofta egenskaperna hos ett SME och till skillnad från den formella managementstrukturen i stora företag har SMEs en mer personlig samansättning (Jenkins, 2006). Managers i SMEs har ofta kontroll över fler olika affärsområde (Spence, 1999), vilket gör att de har stort inflytande på företaget och att deras personliga värderingar är av stor betydelse (Sawyer & Evans, 2010).

Vidare saknar vanligtvis SMEs, tillskillnad från stora företag, specialiserade avdelningar inom till exempel marknadsföring och rättsliga frågor (Nooteboom, 1993).

SMEs har en enkel och centraliserad ledningsstruktur vilket gör beslutsfattandet ofta styrs av egna bedömningar och intentioner, vilket enligt Mazzarol (2004) har gjort att SMEs beskillts för att saknat långsiktiga strategier. Nooteboom (1993) beskriver att de fördelar som SMEs har är beteendemässiga, i form av exempelvis motivation,

entreprenörsanda risktagande. Men Nooteboom (1993) poängterar att dessa fördelar inte alltid blir realiserade, då ledningens eller ägarens personliga åsikter driver dessa egenskaper.

Tack vare SMEs enkla struktur är de mer flexibla än större företag, vilket gör att de kan anpassa sig snabbt om marknaden förändras (Jenkins, 2006). Den begränsade tillgången på resurser gör att SMEs ofta löser problem på ett innovativt sätt och den anpassbara strukturen gör att dessa innovationer lätt kan implementeras i organisationen (Yeh-Yun Lin, 1998). Nooteboom (1994) beskriver att SMEs är mindre aktiva i FoU, men när de deltar brukar de satsa mer resurser i förhållande till företagets storlek och deras forskning brukar dessutom vara mer produktiv. Den mindre storlek som SMEs har gör att de ofta producerar mindre volymer och har färre produkter, vilket gör att de ofta saknar stordriftsfördelar (Nooteboom 1993). Vidare menare Nooteboom (1993) att transaktionskostnaderna för SMEs är större än för än för stora företag.

3.3.5 Relation till intressenter

Storleken på företaget har en betydande faktor när det gäller förhandlingsutrymme med intressenter, där ofta mindre företag har en sämre position jämfört med större företag (Porter, 1980). Större företag har ofta aktieägare som den primära intressenten medan deras roll sällan är av lika stor betydelse i SMEs (Vives, 2006). Spence, Coles och Harris (2001) menar att för mindre företag är konkurrenterna en betydande intressent. Istället för att se dem som en rival, använder många mindre företag sina konkurrenter som en resurs. Att låna saker eller få hjälp och samarbetet mellan konkurrenter är vanligt bland SMEs (Spence et al, 2001). Dessutom kan, som tidigare nämnts, avsaknaden av stordriftsfördelar lösas genom samarbete (Nooteboom, 1993). Således finns en annan syn på konkurrenter som intressent mellan SMEs och stora företag. I europeiska kommissionens rapport (2007) beskrivs det att stora företags arbete med CSR ofta återspeglas genom hela värdekedjan. Detta gör att SMEs ofta måste anpassa sig till sina intressenters riktlinjer beträffande CSR. Vidare beskrivs det i rapporten från CBSR (2003) att på grund av bristande resurser kan SMEs ha svårt identifiera vilka deras intressenter är, och således svårt att veta vad intressenterna efterfrågar eller kräver. Detta gör att samarbete mellan SMEs och deras intressenter också blir lidande (Europeiska kommissionen, 2007).

3.4 CSR i SMEs

Efter genomgång av teori beträffande CSR och SMEs har vi identifierat tre stycken frågeställningar om CSR i SMEs som vi vill undersöka; ”vad kännetecknar CSR i SMEs och hur uttrycker sig det i verksamheten?”, ”varför väljer SMEs att arbeta med CSR?”, ”vad är det som kan försvåra SMEs arbete med CSR?”. I följande stycken kommer vi därför redogöra för vad vi funnit i tidigare litteratur med avseende till dessa frågor.

3.4.1 Vad karaktäriserar CSR i SMEs och hur uttrycker sig det i verksamheten?

Först och främst är det värt att poängtera att socialt ansvarstagande inte är något nytt fenomen för SMEs. Enligt en rapport från europeiska kommissionen (2007) har en stor andel av dessa företag länge engagerat sig i aktiviteter som mycket väl kan betraktas som CSR, även om beteckningen CSR inte används eller helt enkelt varit okänd.

Vidare uttrycker rapporten att CSR inte är någon genväg för att bli ett framgångsrikt företag, utan bör ses som en investering som kan ge fördelar på långsikt. Vidare menar europeiska kommissionen (2007) att CSR inte bör ses som något enskilt och isolerat verktyg, utan snarare som ett stöd för att bedriva en hållbarare verksamhet.

Till skillnad från stora företag förmodas SMEs vanligtvis prestera dåligt när det kommer till socialt ansvarstagande (Jenkins, 2006). Samtidigt menar författaren att SMEs generellt har tillägnats lite uppmärksamhet på området. Enligt Sawyer och Evans (2010) kan det vara svårt för SMEs att veta vilka av deras aktiviteter som kan förknippas med CSR vilket stämmer väl överens med CBSR (2003) som menar att CSR bland SMEs många gånger kan beskrivas med ”doing good without knowing it”.

Enligt Castka, Balzarova, Bamber och Sharp (2004) är CSR generiskt utformat och ämnat att passa alla typer av organisationer. Eftersom majoriteten av forskningen på området historiskt behandlat större företag borde begreppet CSR och dess betydelse vara mer anpassad till dessa företag. Som vi tidigare nämnt bör SMEs inte betraktas som ”little big companies” då det inte bara är storleken utan även egenskaperna som skiljer SMEs från stora företag (Tilley, 2000). Även europeiska kommissionen (2007) belyser det faktum att SMEs är en i högsta grad mångfaldig grupp av företag, i termer av storlek och

ägandeskap, vilket fodrar en rad olika teorier och strategier för att kunna uppmuntra CSR i SMEs. Spence (2007) tycker att en av anledningarna till att SMEs bör behandlas separat är svårigheten att tillämpa och mäta de sociala aktiviteter som används av stora företag.

Jenkins (2006) fann bevis för att SMEs använder CSR på ett sätt som inte skapar något värde för företaget utan att interna drivkrafter är det som framförallt motiverar SMEs att arbeta med CSR. Vidare menar Jenkins (2006) att filantropi är vanligt sätt för SMEs att arbeta med CSR. Jenkins teorier om SMEs motiv till CSR stämmer överens med Bruch & Walter (2005) som menar att många företag ägnar sig åt välgörenhet utan att ha någon strategisk tanke bakom. Vidare menar Spence (2007) att storleken innebär litet utrymme för SMEs att dölja sina misstag. Slutligen menar (Yeh-Yu Lin, 1998) att bristen på resurser gör att SMEs blir mer eller mindre tvungna att arbeta mer innovativt med CSR vilket kan leda till nya sätt att arbeta.

3.4.2 Varför väljer SMEs att arbeta med CSR?

Udayasankar (2008) anser att företags synlighet påverkar på vilket sätt de arbetar med CSR samtidigt som Graafland och Smid (2004) menar att CSR framförallt är ett sätt att förbättra företags anseende. Eftersom mindre företag i de flesta fall inte granskas, till exempel av media, i samma utsträckning som större företag är deras motiv till CSR troligtvis annorlunda. I en rapport från europeiska kommissionens (2007) beskrivs potentiella motiv för SMEs arbete med CSR, vilket bland annat inkluderar: bättre kundlojalitet, minskade energikostnader, lättare att behålla och rekrytera personal samt profileringen.

Den begränsade tillgången på resurser i SMEs leder till ett kortsiktighetstänk (Sawyer & Evans, 2010) vilket står i kontrast till långsiktighet som konceptet CSR förespråkar. Dessutom gör bristen på kompetens att företag inte vet hur man ska arbeta med CSR. (Tilley, 2000). Samtidigt som vissa författare menar att CSR uppfattas av SMEs som ett sätt att skapa strategiska fördelar, anser andra att det istället uppfattas som kostnadsnackdelar på grund av att SMEs har mindre "resource slack" (Nootebom, 1994).

Nooteboom (1994) beskriver att CSR i SMEs, på grund av att ledning och ägarskap ofta konvergerar, påverkas i stor utsträckning av företagets ledare och dess personliga värderingar. Vidare påpekar Wickham (2004) och Jenkins (2006) att en entreprenör har möjlighet att hantera verksamheten på ett egenhändigt vis. Detta antyder att karaktären på SMEs arbete med CSR kommer variera beroende på ledningens eller ägarens syn på socialt ansvarstagande. Vidare innebär strukturen i SMEs att ägarens personliga värderingar har stor påverkan på företaget, vilket innebär att SMEs som arbetar med CSR har en ägare med ett genuint intresse för socialt ansvarstagande (Sawyer & Evans, 2010). Detta har även konstaterats av europeiska kommissionen (2007) som menar att etiska värderingar hos ledning och managers är starka drivkrafter. En annan stor drivkraft för SMEs att intressera sig för CSR är enligt Evans och Sawyer (2010) krav från marknaden. Williamsson, Lynch-Wood och Ramsay (2006) menar att SMEs främsta motiv till CSR är rättsliga krav, medan Santos (2011) hävdar att CSR är ett sätt för SMEs att skapa bättre kundförtroende. Vidare menar europeiska kommissionen (2007) att stora företags arbete med CSR ofta återspeglas genom hela värdekedjan, och kan påverka SMEs att anpassa sig till deras riktlinjer beträffande CSR.

3.4.3 Vad är det som försvårar SMEs arbete med CSR?

Många forskare är överens om att SMEs i förhållande till stora företag står inför olika utmaningar beträffande CSR (Lepoutre & Heene, 2006). Den begränsade tillgången på tid, kompetens och finansiella medel leder till att arbetet med CSR ofta sker mer informellt än i större företag (Perrini & Russo, 2009). Ett sätt att formalisera arbetet med CSR för SMEs kan vara genom olika typer av certifieringar (europeiska kommissionen, 2007). En vanlig typ av certifieringar är ISO-certifikat och för SMEs kan dessa certifikat vara avgörande för deras verksamhet, då det bidrar till en ökad trovärdighet och effektivitet i företaget vilket gör det lättare att få nya kunder samt expandera verksamheten (International Organization for Standardization).

Att SMEs saknar möjligheten att investera tillräckligt med resurser i CSR leder till att arbetet med CSR försvåras (Murillo & Lozano, 2006). Tilley (1999) menar att eftersom CSR ofta betraktas av SMEs som en kostnad vilket resulterar i försämrad konkurrenskraft, måste SMEs ofta skjuta upp dessa aktiviteter, trots att CSR är något som de gärna vill arbeta med. Avsaknad av utrymme att ägna sig åt andra aktiviteter än

just kärnverksamhet är ett annat vanligt argument. I föregående frågeställning nämnde vi att den begränsande tillgången på resurser tillsammans med entreprenörsandan som ofta finns i SMEs, kan göra att SMEs arbetar mer innovativt. Dock gör den begränsade tillgången på resurser att nya idéer ofta blir för kostsamma att genomföra (Nooteboom, 1994). SMEs kan även ha svårt att uppskatta på vilket sätt sociala och miljömässiga frågor är relevanta i deras verksamhet (europeiska kommissionen, 2007).

Vidare är det svårare för SMEs att kommunicera ut sitt CSR arbete eftersom de ibland inte vet att de arbetar med CSR. Detta är en stor skillnad mot stora företag där arbete med CSR vanligen är något de vill kommunicera ut till omvärlden (europeiska kommissionen, 2007). Den bristande tillgången på resurser och att kraven från intressenterna är mindre gör att SMEs inte arbetar lika aktivt med exempelvis hållbarhetsrapporter som stora företag (europeiska kommissionen, 2007).

3.5 Ramverk för intervjufrågor

Utifrån den granskade teorin i avsnitt 3.4 har vi identifierat en rad frågor som utgör den intervjuguide vi använde och kommer därmed styra insamlingen av empirin.

Intervjufrågorna har organiserats i förhållande till vilken frågeställning de ämnar besvara. Frågorna är öppna i sin karaktär, och lämnar därför utrymme för följdfrågor och diskussion. Nedan sammanställs detta ramverk.

Relation mellan frågeställningar och intervjufrågor	
Frågeställning	Intervjufrågor
<i>1. Vad karaktäriserar CSR i SMEs och hur uttrycker sig det i verksamheten?</i>	<ol style="list-style-type: none">1.1. Vad betyder CSR för er personligen och för ert företag?1.2. Vilka aktiviteter förknippar ni med CSR?1.3. På vilket sätt anser ni att ert företag tar ett socialt ansvar?1.4. Kan ni beskriva hur ert arbete med CSR ser ut i ert företag?
<i>2. Varför väljer SMEs att arbeta med CSR?</i>	<ol style="list-style-type: none">2.1. Vilka motiv finns för ert företag att arbeta med CSR?2.2. Vad ligger till grund för motiven beträffande CSR?
<i>3. Vad är det som försvårar SMEs arbete med CSR?</i>	<ol style="list-style-type: none">3.1. Finns det några hinder för ert arbete med CSR?3.2. Vad tror ni skulle underlätta arbetet med CSR i ert företag?

Tabell 3.2 Relation mellan frågeställningar och intervjufrågor

4 Empiri

I följande kapitel presenteras studiens tre fallföretag; CeDe Group, Exakta Printing och Lahega Kemi AB, tillsammans med den information som har inhämtats från intervjuer med dessa företag. Kapitlet avslutas med en sammanställning av intervjun.

4.1 Fakta fallföretag

I tabellen nedan har vi sammanställt information om fallföretagen som behandlats i empirin. Informationen är hämtad från respektive företags årsredovisningar från 2012. Siffrorna utan parantes är från verksamhetsåret 2011 och de inom parantes från verksamhetsåret 2010.

Fakta fallföretag			
	CeDe Group AB	Exakta Printing	Lahega Kemi AB
<i>Grundat</i>	1923	2010	1958
<i>Nettoomsättning i SEK</i>	171 071 109 (127 800 797)	183 629 394 (129 498 893)	229 478 797 (214 535 824)
<i>Antal anställda</i>	66 (52)	121 (89)	69 (80)
<i>Stationerat</i>	Malmö	Malmö	Helsingborg
<i>Huvudsaklig marknad</i>	Globalt	Sverige	Skandinavien, Finland, Holland och Polen
<i>Kort beskrivning av verksamheten</i>	Utvecklar och tillverkar specialfordon till gruv- och anläggningsbranschen	Tryckeri och grafisk produktion	Tillverkar kemikaliska produkter inom bilvård, hygien och industri

Tabell 4.1 Fakta fallföretag

4.2 CeDe Group

1923 grundades Gösta Cederholms Mekaniska i Limhamn, och företaget var då en underleverantör till den svenska industrin. Idag är CeDe Group ett Malmöbaserat tillverkningsföretag som verkar inom fordonsindustrin. CeDe Group designar, utvecklar och tillverkar specialapplikationer men även kompletta maskiner för att passa specifika ändamål, i synnerhet för gruvindustrin men även inom anläggnings- och offshoreindustrin. Deras specialapplikationer tillverkas för att kunna monteras på en befintlig maskin vilket möjliggör att en maskin kan användas till flera olika ändamål. CeDe Group köptes år 2003 av företagets nuvarande VD Göran Bredinger och Håkan Johannesson. Sedan uppköpet har företagets omsättning växt från 16 miljoner kronor till 171 miljoner kronor. Personerna vi intervjuade från CeDe Group var Martin T. Bredinger (CFO) och Marcus Thorstensson (Cheif Logistics Officier).

4.2.1 Uppfattning av CSR

"Min bild av CSR är mer på hållbarhetstänket, sen spelar det ingen roll om det är interaktion med omvärlden eller internt, utan man ska göra det i det stora perspektivet, där man är en del av en större bild. Man tar ett ansvar för det man gör." Marcus Thorstensson

Det övergripande målet för CeDe Group gällande socialt ansvarstagande är att de ska maximera sitt bidrag till en hållbar utveckling och därmed skapa bättre alternativ än vad som redan finns. Därför strävar CeDe Group efter att få CSR inbyggt i deras koncept och respondenterna menar att målet är att man inte ska behöva uttrycka att nu tänker vi CSR, utan det ska vara en naturlig del av verksamheten. Arbete med CSR ska ha en för företaget individuell definition som går att relatera till det praktiska arbetet och CeDe Group har därför påbörjat ett projekt för att aktivt informera deras anställda om begreppet CSR. Informationen är uppdelad i tre olika steg, där första steget handlar om CSR generellt, andra steget om vad CSR är för CeDe Group och det sista steget behandlar vad de anställda själva kan tänka på beträffande socialt ansvarstagande. Genom detta arbetssätt är målet att göra CSR mer begripligt, då de anser att CSR ofta kan vara ett svårt begrepp att ta till sig. Vissa delar av det sociala ansvarstagandet kan innefatta ganska enkla principer i det dagliga arbetet, men man måste få in tankesättet i

organisationen. Genom att tänka till lite extra menar respondenterna att man enkelt kan förbättra företagets CSR-arbete.

Respondenterna tycker att det är viktigt att göra CSR till en naturlig del av verksamheten. Vidare poängterar de att det deras första mål är att företaget måste gå bra ekonomiskt och vara lönsamt, men att man kan både vara lönsamma och arbeta aktivt med CSR. CeDe Group har ingen CSR-avdelning eller ansvarig för CSR, utan idéerna kommer från olika delar av organisationen. Hade de haft en CSR-avdelning, håller respondenterna med om att det, rent hypotetiskt, i dåliga tider hade varit lättare att skära ner på den typen av aktiviteter.

CeDe Groups VD, Göran Bredinger, är enligt respondenterna personligt engagerad i CSR-frågor, vilket gjort att mycket av arbete hos CeDe Group är inriktat på hållbarhet. Samarbete med Företagsakademin 3.0 var något deras VD initierade. Respondenterna menar att ett sådant samarbete är ganska unikt för någon i deras bransch. Samtidigt som VD:n har stor betydelse menar respondenterna, som tidigare nämnt, att idéer kommer från olika delar av organisationen. Respondenterna anser att kunskap om vad CSR innebär är viktigt för att få nya idéer. De anser också att CSR bör resultera i någon form av pay-back och att man inte får glömma bort att man är ett företag och ingen välgörenhetsorganisation. Därför gäller det att i största mån försöka hitta strategier som både hjälper samhället och företaget.

Då CeDe Groups CSR-arbete är så pass stor del av verksamheten idag, kommer det vara något som natur följer med in framtiden. Vidare tror respondenterna att deras tidiga arbete med CSR kommer vara en stor fördel inför framtiden. Respondenterna tycker det är svårt att säga om deras arbete med CSR har hjälpt dem till den position de har idag, men de är övertygade om att resultatet av deras arbete kommer bli mer påtaglig ju mer företaget växer. Att arbeta med stora kunder innebär att man måste ha sitt CSR-arbete i ordning. Det blir således lättare att växa och få nya kunder om CSR har varit en strategi i företaget under en lång tid.

4.2.2 CSR i verksamheten

Genom om att konstruera specialapplikationer möjliggör CeDe Group att en maskin kan används för flera olika ändamål vilket gör att nyttjandegraden ökar. Vidare kan CeDe Group genom att bygga om maskiner och göra dem till något mer användbart, ge nytt liv i gamla maskiner som annars förblivit oanvända. Våra respondenter menar därför att CeDe Groups affärsidé i grunden kan ses som hållbarhetstänk. Vidare beskriver respondenterna att CeDe Group har vissa produkter som i synnerhet kan förknippas med CSR. Respondenterna berättar att de exempelvis utvecklat en hjullastare som kan inrymmas i ett Herkulesplan. Detta innebär att hjullastaren kan vara på plats inom ett dygn, nästan var som helst i världen, inklusive annars svåråtkomliga platser. Exempel på användningsområden är vid olika typer av naturkatastrofer, till exempel vid en jordbävning. Ett annat exempel på socialt ansvarstagande är CeDe Groups arbete med att förbättra säkerheten för maskiner som används vid gruvdrift. CeDe Group upptäckte att standarden på de säkerhetsglas som används på hjullastare inom gruvdriften inte var tillräckligt kraftig. Genom att utveckla specialgjorda skyddsrutor ökade säkerheten för förarna och arbetsplatsen blev säkrare. Detta ledde enligt respondenterna dessutom till att kraven och kunnandet beträffande säkerhet inom gruvdriften ökade.

Simpla men effektiva åtgärder för att minska den dagliga verksamhetens påverkan på miljön innefattar arbete med att effektivisera transport inne i fabriken för att truckarna ska köra kortaste möjliga sträcka, använda så lite material som möjligt vid produktion och framför allt förbättra verksamhetsplaneringen för att i större utsträckning möjliggöra samfrakt av material. Vidare berättar respondenterna om ett samarbete med en kund, där de tillsammans utvecklar motorinstallationer som släpper ut färre partiklar.

CeDe Groups arbete med CSR innefattar också olika typer av biståndsmässiga aktiviteter. CeDe Group skänker kontinuerligt pengar till organisationen Hand-in-Hand, där de bidrar till att främja entreprenörskap hos kvinnor i Afrika. Istället för att ge presenter till företagets kunder under julen, skickar de julkort där de berättar att de skänkt pengar till Hand-in-Hand. Nya idéer gällande substitut till att donera pengar, som kan liknas med mer strategisk filantropi, finns också i verksamheten. Men då dessa aktiviteter fortfarande är under utveckling, vill respondenterna hålla det hemligt. Vidare

samarbetar CeDe Group också med Malmö stad och Malmö högskola genom att medverka i Företagasakademien 3.0, som erbjuder utbildningar för företag inom CSR.

4.2.3 Motiv till CSR

Genom att arbeta med socialt ansvarstagande menar respondenterna att de kan främja bra PR och att det blir lättare att kommunicera med omvärlden. Respondenterna berättar att intresset ofta blir högre från media om CSR är en del av ett nytt projekt. Ett sätt att öka förutsättningarna för bra PR är således genom arbete med CSR. Vidare menar respondenterna att även fast deras CSR arbete inte nämns i media, blir det lättare att kommunicera med andra företag när de till exempel deltar på företagsträffar där CSR kan bli ett samtalsämne eller användas som en "ice-breaker" vilket ökar möjligheterna till kvalitativa kontakter. Att företag skänker pengar känns naturligt och kanske ibland som ett måste för vissa, berättar respondenterna. Om det finns ett hållbarhetstänkt så är det lättare att bli accepterad. Finns det inget biståndsarbete kan det bli svårt att bli accepterad. Ett klart motiv är således företagets rykte och profilering.

Stora företag har idag ofta en utpräglad CSR-strategi som måste följas genom hela leverantörskedjan. Detta göra att underleverantörer så som CeDe Group måste anpassa sig till deras krav. De stora företagens arbete med CSR avspeglas därför på CeDe Group. Respondenterna menar att ett bra CSR-arbete kan ses som en konkurrensfördel i den bemärkelsen, då andra företag och framförallt mindre företag har svårt att uppfylla kraven från de stora företagen. ISO-certifikaten¹ såg respondenterna som ett kvitto på att deras verksamhet höll en bra standard och kunde därför ge en konkurrensfördel, men det var inget de förknippade direkt med CSR.

Vidare anser respondenterna att det är viktigt att de som arbetar på CeDe Group känner sig stolta över sin arbetsplats och sin arbetsgivare, vilket är ytterligare ett motiv till CSR. Om CeDe Group tar ett sitt sociala ansvar både externt och internt kan det dessutom leda till att CeDe Group blir en attraktiv arbetsgivare, vilket kan göra det lättare att rekrytera och behålla personal. Respondenterna förklarar att det går åt mycket resurser

¹ CeDe Group ISO-certifikat är: ISO 9001 - *Ledningssystem för kvalitet* - en ökad kvalitet i företagets olika processer och ISO 14001 - *Miljöledningssystem* - förbättra företagets miljöarbete.

att utbilda personal till verksamhet, att arbeta för att behålla personalen är således viktigt.

4.2.4 Hinder för arbete med CSR

En stor utmaning för arbete med socialt ansvarstagande är enligt respondenterna den allmänna uppfattning att CSR är en kostnad som inte skapar något mervärde. Detta gör det svårt att ändra de anställdas uppfattning, då de kanske bara ser det som en extra börda. Vidare påpekar respondenterna att folk är vanemänniskor, och att ändra deras beteende till något nytt kan vara svårt. Därför kan förändringar av arbetsaktiviteter vara svårt för de anställda att följa. Speciellt om de anställda inte förstår varför de ska ändra sitt beteende.

Att kommunicera innebörden av CSR till de anställda är därför viktigt samtidigt som det är både svårt och resurskrävande. För att bättre kommunicera ut CSR internt gäller det att ha en tydlig idé om vad CSR är för just ditt företag, så att det blir ett begrepp att kunna relatera till, berättar respondenterna. En fin text som läggs upp på hemsidan om hur företaget arbetar med CSR blir ofta ganska svår att greppa, vilket är anledningen till utvecklingen av den tidigare nämnda trestegsmodellen, för att underlätta informeringen av de anställda. Dock är det svårt att bryta ner begreppet CSR så att det speglar alla företagets aktiviteter. Respondenterna anser inte att bristande tillgång på information om CSR är ett problem. De tycker snarare att problemet ligger i för mycket information vilket många gånger tillhandahåller varierande budskap beroende på vart ifrån det kommer.

Ett annat hinder förmågan att koppla samman långsiktighet och lönsamhet, vilket ofta är svårt vid CSR-arbete. Det är vanligt att bara se till kostnaderna, vilket gör det problematiskt att förklara hur man ska räkna hem en investering, förklarar respondenterna. Detta är ett hinder, då uppfattningen att det går att tjäna pengar på CSR ofta inte finns. Vidare behöver inte arbete med CSR innebära att företaget måste skaffa nya resurser, utan det handlar mer om att inse att CSR är något som kan arbetas in i verksamheten. Respondenterna menar att arbete med CSR bör hänga ihop med affärsmodellen. Men för företag som inte vill växa, kan detta långsiktighetstänk inte finnas, vilket gör att CSR endast känns som en kostnad.

4.3 Exakta Printing

Exakta Printing grundades 2010 genom en sammanslagning av två tryckerier från Hässleholm med omkring 60 anställda och ett tryckeri från Malmö med cirka 40 anställda. Idag har Exakta Printing 135 anställda och omsätter ca 215 miljoner kronor. Försäljningen sker idag nästan uteslutande inom Sverige, endast 3 % av försäljningen är till utlandet. Exakta Printing vision är att inte bara vara ett tryckeri utan en kommunikator i branschen. Intervjuer har gjorts tillsammans med Peter Åhlin, kvalitets- och miljöansvarig på Exakta Printing.

4.3.1 Uppfattning av Begreppet CSR

”Man har ett socialt ansvarstagande i form av att använda så lite resurser som möjligt, både i insatsmaterial men även då att man har människan i fokus, så att man inte behöver överarbeta något”. – Peter Åhlin

Företaget i sig har enligt respondenten inte någon uttalad definition av CSR utan det handlar mycket om att arbeta utefter olika certifikat². Exakta Printing har inte heller någon direkt agenda för arbete med CSR. Respondenten är av uppfattningen att många företag använder CSR som ett sätt att köpa sitt samvete fritt. Däremot menar han att Exakta Printings syn på CSR snarare handlar om att göra rätt för sig från början istället för att exempelvis skänka stora summor pengar i efterhand. Vidare handlar CSR i Exakta Printing mycket om att de anställda ska må bra på och känna sig trygga på sin arbetsplats.

Respondenten upplever att arbetet med CSR är beroende av vilka värderingar personerna har som är drivande i dessa frågor. Eftersom respondenten själv är ansvarig för företagets förslagsverksamhet och därmed fungerar som ett filter för nya idéer är han medveten om att hans personliga värderingar har stor betydelse för hur företagets sociala arbete fortskrider. Något respondenten påpekar är att hans egna värderingar har

² Exakta Printings ISO-certifikat är: ISO 9001 - *Ledningssystem för kvalitet* – en ökad kvalitet i företagets olika processer och ISO 14001 - *Miljöledningssystem* – förbättra företagets miljöarbete.

förändrats med åren, vilket han tror har stor påverkan på hur han uppfattar och tänker kring socialt ansvarstagande.

Att kommunicera ut arbetet med CSR är inte något problem för Exakta Printing. Respondenten berättar att Exakta Printing har duktiga säljare som har goda möjligheter att kommunicera ut Exakta Printings budskap beträffande CSR till företagets intressenter. På månadsvisa säljmöten står alltid ett antal punkter om CSR på schemat. Vidare tar även säljarna tempen på hur företagets intressenter ser på socialt ansvarstagande, framförallt beträffande miljöfrågor. Exakta Printing ledning är lyhörda, men oftast finns det ett krav på pay-off vilket gör att, svårigheten att tydligt illustrera vinsterna med CSR, begränsar möjligheterna till nya projekt.

Respondenten berättar att tryckeribranschen står inför nya utmaningar de kommande åren, då allt mer blir digitaliserat. Exakta Printing är väl medvetna om detta och vill börja arbeta mer med helhetslösningar. CSR kommer vara en stor del i de framtida strategierna och respondenten tror att mycket kommer att handla om att få CSR mer integrerat i företaget.

4.3.2 CSR i verksamheten

Mycket av Exakta Printings arbete med CSR kretsar kring reducerad resursförbrukning och val av bra råvaror. De strävar efter att använda papper med minsta möjliga påverkan på miljön. Ett exempel är Exakta Printings arbete med svanmärkning, vilket ställer höga krav både på val av papper och kemikalier. Respondenten menar att tack vare svanmärkningen har de lyckats behålla en del av sina kunder, framför allt barnboksförlag, trots att det existerar billigare alternativ utomlands. Vidare arbetar Exakta Printing aktivt för att minska pappersspill som uppkommer vid tryckeriarbete. Respondenten berättar att snittet i branschen ligger på ca 22 procent pappersspill medan Exakta Printing har lyckats få ner det till ca 18 procent.

Mycket av Exakta Printings idéer om socialt ansvarstagande är inriktat på att ta hand om företagets personal. Respondenten berättar att Exakta Printing arbetar med medarbetarenkäter som kontinuerligt följs upp. Vidare berättar respondenten att Exakta Printing har en god förslagsverksamhet i företaget, genom ett intranät som alla

anställda har tillgång till och kan få svar på förslag inom 48 timmar, vilket tillåter att många nya idéer får möjlighet att testas. Dessutom är beslutsvägarna väldigt korta vilket ses som en fördel. Respondenten poängterar att idéerna kan vara väldigt spridda, men att uppmuntra de anställda att komma med förslag gör att arbetsplatsen utvecklas till det bättre.

Exakta Printing arbetar också, förutom svanmärkning som vi tidigare nämnt, med olika typer av ISO-certifikat. Respondenten menar att dessa certifikat innehåller socialt ansvarstagande, men att det inte styrs av någon standard. Genom dessa certifikat blir således CSR mer inbakat. Respondenten menar att Exakta Printing aldrig arbetat rakt efter begreppet CSR, utan mer runt större frågor som dessa ISO-certifikat innebär.

Beträffande CSR-aktiviteter som inte är direkt kopplade till verksamheten, har man vid ett par tillfällen valt att skänka pengar till katastrofdrabbade områden runt om i världen. Exakta Printing har då gått ut med att de donerar fem gånger så mycket pengar som de anställda skänker, i form av timlöner.

4.3.3 Motiv till CSR

Exakta Printings verksamheten påverkar miljön och företaget arbetar med att minska denna miljöpåverkan. Exemplet att reducera pappersspillet gör att mindre råvaror och energi används och minskar samtidigt kostnaderna. Respondenten menar att när CSR har en direkt koppling till lönsamhet, är det ett bra incitament att arbeta med CSR. Många av de andra motiv som respondenten berättar om handlar om att göra det bättre för de anställda. Han berättar att då man tillbringar många timmar på jobbet varje vecka är det viktigt att Exakta Printing är en bra arbetsplats och att de hela tiden försöker ta sitt ansvar för att vara det.

Motiv till CSR i form av tryck från intressenter är framförallt sant när det gäller offentliga upphandlingar där vissa certifikat är helt nödvändiga. Att arbeta med svanmärkta produkter har, som tidigare nämnts, också varit en konkurrensfördel för Exakta Printing. Vidare berättar respondenten att det blir en rejäl motivationshöjare att fortsätta att utveckla arbetet med CSR, när kunder ger positiv respons. Respondenten tror att majoriteten av motiven till arbetet med socialt ansvarstagande kommer från

lagar och regler. Han beskriver en 80/20 regeln, där 80 % styrs av lagar och regler medan 20 % kommer från effekter av att man får igång en tankeverksamhet.

Exakta Printings arbete med donationer motiverar respondenten med att det mest var för den goda sakens skull, men även att det bidrar till en bättre stämning i företag. Dessutom har deras donationer blivit uppmärksammade i media, vilket såklart är positivt menar respondenten. Respondenten berättar också att istället för att skänka pengar har Lahega, vid ett tillfälle, även skänkt kompetens till en av deras kunder. Kunden i fråga hade lämnat in dåligt gjorda dokument som skulle tryckas. För att förbättra relationen bjöd Exakta Printing in kunden på en tre dagars utbildning. Utbildningen resulterade i en nöjdare kund med ökat förtroende för Exakta Printing.

4.3.4 Hinder för arbete med CSR

De mesta av Exakta Printings idéer och kunskap om CSR kommer enligt respondenten från exempel i tryckeribranschen främst i form av olika certifikat. Utöver det är det svårt att få bra input om CSR. Personligen försöker respondenten hålla sig uppdaterad på hur andra arbetar med CSR och vad som skrivs, inom vissa gränser, men det är tidskrävande. Innan första intervjun hade respondenten gått runt på företaget och frågat de anställda om just CSR, varpå majoriteten inte visste vad det rörde sig om. Detta menar respondenten är ett stort hinder. De flesta har väl någon sorts uppfattning av begreppet, men få har någon direkt kunskap om eller svårt att exemplifiera vad det innebär för ett företag att ta socialt ansvar. Här tycker respondenten att branschorganen borde ta större ansvar för att stödja företag och erbjuda mer input på området, givet att företag betalar ganska mycket i avgifter.

Respondenten är också av uppfattningen att CSR hos SMEs många gånger är avhängigt att företaget presterar bra ekonomiskt eftersom socialt ansvarstagande kräver en hel del resurser. Är det något som företag kan dra in på i sämre tider så är det just socialt ansvarstagande. Svårigheten med att kvantifiera effekterna av CSR är också ett problem, vilket kan försvåra rättfärdigandet av aktiviteter beträffande socialt ansvarstagande, i synnerhet när det går dåligt för företaget. Vidare är det inte bara den ekonomiska biten som begränsar utan snarare en kombination av tid och pengar, menar respondenten. Ofta sätts tid av till de aktiviteter som är absolut nödvändiga för

verksamheten medan aktiviteter för att till exempel främja CSR i bolaget, i form av exempelvis seminarier, ofta lyser med sin frånvaro. Respondenten berättar att han läst att varje krona som investeras i personal ger 2,5 kronor tillbaka. Detta är fantastiskt, fortsätter respondenten, men eftersom det är svårt att göra en kalkyl på det blir det svårt att räkna hem.

4.4 Lahega Kemi AB

Lahega Kemi AB bildades 1958 och verksamheten var då helt inriktad på produktion och försäljning av bilvårdsprodukter. Lahega övertogs 1982 av Nordtend och vidare av Anaco Industrikemikalier Sverige AB 1986. Lahega erbjuder idag ett brett sortiment av produkter, från underhållsprodukter för fordonsmarknaden till hudvård och desinfektion. Många av dessa produkter producerar Lahega själva samtidigt som de har en viss andel import (Lahega Manual, 2012). Enligt Lahega Manual (2012) ligger Lahegas framtid i "en ständig förnyelse och produktutveckling där vi hela tiden försöker *ligga steget före*". Våra intervjuer med Lahega har utförts tillsammans med David Löwenstein (Laboratory Manager) och Åsa Möller (Environmental Co-ordinator).

4.4.1 Uppfattning av CSR

"CSR är företagets sociala ansvar gentemot omgivningen." Åsa Möller

På Lahega strävar man alltid efter att förbättra och respondenterna berättar att de är en anda som finns i företaget. Lahega manual (2012) beskriver följande om CSR; "*Lahega skall eftersträva sådana värderingar att såväl personal som ägare kan vara stolta över de beslut som tas, i strävan att efter att växa och ta marknadsandelar, på en internationell marknad*". Vidar menar respondenterna att det kan vara svårt att veta vad som ingår i CSR. Respondenterna menar att många av företagets aktiviteter kan innefattas i begreppet CSR men det gäller också att kunna koppla vilka aktiviteter som går under paraplyet CSR. För att få en bättre uppfattning av hur olika aktiviteter kan kopplas samman med socialt ansvarstagande arbetar Lahega med en sortering av aktiviteter och riskanalys. Detta menar respondenterna, gör att Lahega kan se risker på ett bättre sätt och se olika aktiviteter från olika aspekter, vilket inkluderar en CSR-aspekt. Annars kan

det bli lätt att man blir hemmablind, tycker respondenterna. Om man inte vet hur aktiviteterna i företag påverkar samhället och miljön är det dels svårt att kommunicera ut arbetet internt och externt men också svårt att utveckla det. Att arbeta för att få en tydligare bild av hur CSR påverkar processerna i företaget tror respondenterna gör det lättare att arbeta med CSR.

Vidare är respondenterna av uppfattningen att CSR inte bör vara något ensamarbete, för en eller ett par av de anställda, utan det bör vara ett tankesätt som innefattar och genomsyrar hela organisationen. Att ledningen utser en person som får till uppgift att arbeta med CSR tror respondenterna är fel väg att gå. Respondenterna menar också att arbete med CSR inte bara bör fokusera på den egna verksamheten, utan man ska som företag använda sitt inflyttande för att påverka hela leverantörskedjan till det bättre. Vidare menar respondenterna att det är viktigt att kunna kommunicera ut arbetet till sina intressenter. Lahega har därför en marknadsavdelning som arbetar med kommunikation, vilket respondenterna tror är ovanligt för ett företag i deras storlek.

Respondenterna berättar att de tillsammans med Lahegas VD är främst drivande vad det gäller socialt ansvarstagande i företaget. Men det måste finnas en förståelse bland de anställda för arbetet med CSR och varför företaget gör det, vilket är en utmaning. Att öka kompetens kring CSR är något Lahega har arbetat mer med de senaste åren och respondenterna berättar exempelvis att ledningsgruppen har haft endagsutbildningar om CSR.

Deras framtida visioner är att Lahega inte ska sälja produkter utan snarare koncept. Konceptet ska innefatta vad Lahega gör och man ska som kund kunna lita på Lahega, berättar respondenterna. En viktig del av konceptet är just socialt ansvarstagande. Respondenterna beskriver vidare att för att kunna bygga detta koncept behöver företaget bli mer transparent. Det strävar inte efter att bara visa vad de gör bra utan också vad som kan förbättras, vilket respondenterna också tror kommer bli allt mer viktigt i framtiden. En start i detta arbete, att skapa ett koncept kring Lahega, är att de snart ska lansera en ny hemsida som ska vara mer uppbyggd kring detta tankesätt.

4.4.2 CSR i verksamheten

Då Lahega är ett kemiföretag har miljöfrågor hela tiden präglat verksamheten och varit något de arbetat med under många år och respondenterna menar att det kan ses som en ganska mogen del av företaget. Att ständigt försöka hitta miljömässigt bättre alternativ samt fasa ut miljöfarliga kemikalier är något Lahega arbetar kontinuerligt med. Vidare poängterar respondenterna att mycket av miljöarbetet är något de måste göra för att följa de lagar och regler som finns, och att dessa miljölagar är något som ständigt utvecklas, då ny information ständigt tillkommer. Således går mycket av miljöarbete ut på att följa de lagar som finns, men respondenterna beskriver att Lahega försöker ligga i framkant och göra mer än vad lagen kräver. Exempelvis arbetar Lahega med olika certifieringar³, som innehåller krav på socialt ansvarstagande. Ett annat exempel är Lahegas ganska omfattande miljörapport, som årligen genomförs för att beskriva vilka miljöinsatser som gjorts under året. Rapporten innehåller betydligt mer information än minimikraven. Respondenterna berättar att de valt att lägga ner extra energi på miljörapporten eftersom Lahega är stolta över sitt miljöarbete och gärna vill kunna visa upp det.

Vidare utvecklar Lahega produkter som är helt klimatkompenserade. Respondenterna beskriver att intresset för sådana här produkter växt, men att det också kostar mycket att framställa. Företaget vill fortsätta att utveckla klimatkompenserade produkter och respondenterna beskriver att deras vision är att alla produkter i framtiden ska ha ett tydligt miljöansvar inbakat.

Enligt respondenterna tittar de inte så mycket på hur konkurrenterna arbetar med CSR utan fokus är på den egna leverantörskedjan där man hela tiden ställer krav på mer miljövänliga alternativ. Inspirationen till att arbeta med CSR har tidigare hämtats från olika externa hjälpmedel. Lahega har haft en extern CSR-konsult och dessutom är de delaktiga i CSR-nätverket CSR-Nord (tidigare CSR-Syd). Vidare berättar respondenterna att de även får idéer till att arbeta mer med socialt ansvarstagande genom att uppfylla de årliga kraven för certifiering. Den sociala biten av certifikaten innebär att företaget

³ Lahegas ISO-certifikat är: ISO 9001 - *Ledningssystem för kvalitet* – en ökad kvalitet i företagets olika processer, ISO 14001 - *Miljöledningssystem* – förbättra företagets miljöarbete och ISO/OHSAS 18001 – *Systematiskt arbetsmiljöarbete* – förbättra företagets arbetsmiljö.

själv får välja betydande aktiviteter som de ska jobba med under året, vilket sedan följs upp. Det innebär att företaget varje år tvingas fundera kring verksamheten och dess påverkan på samhället.

Ytterligare exempel på socialt ansvarstagande inkluderar ett initiativ där man valt att ge utsläppsrätter i julklapp till sina leverantörer istället för traditionella presenter, något som Lahega enligt respondenterna varit mycket tidiga med. Dessutom har Lahega under en lång tid haft fadderbarn och de har även donerat pengar till SOS-barnbyar.

4.4.3 Motiv till CSR

Förutom de lagar och regler som måste följas, finns det också flera andra motiv till varför Lahega väljer att ta ett socialt ansvar. Respondenterna menar att CSR stundtals kan handla om att det helt enkelt är rätt sak att göra och att det känns bra att arbeta med CSR. Då Lahegas verksamhet påverkar miljön tror respondenterna att deras aktiva arbete med CSR gjort att de har undvikit att komma i situationer som skulle kunna vara negativt för företaget.

Deras arbete med CSR har utvecklat Lahega till vad det är idag och de hoppas att CSR ska vara en del av deras framtida strategier. Att sälja ett koncept istället för produkter gör att Lahega profilerar sig samtidigt som det skapar långsiktigt tänkande. Dessutom berättar respondenterna att de tror att det är viktigt att de anställda känner att Lahega arbetar för ett bättre samhälle och de tycker att det både känns bättre och roligare att arbeta när företaget tar ett socialt ansvar. Att CSR kan hålla kvar personal och gör det lättare att rekrytera ny är något respondenterna håller med om, men det är inget uttalat motiv. Kunddrivna önskemål påverkar Lahegas motiv till att arbeta med CSR vilket bland annat visar sig i form av ISO 14001 certifiering. Utan ISO-certifikatet blir det svårt för Lahega att göra affärer med vissa kunder, framförallt större företag men även vid offentliga upphandlingar. Certifikaten utgör ofta någon form av lägsta nivå när man arbetar med större kunder, menar respondenterna. De större företagen har ofta en separata CSR avdelningar och intresserar sig därför mer för arbete med CSR. Kan vi inte svara på deras frågor beträffande CSR och inte leva upp till deras sociala krav kan vi inte sälja in våra produkter, berättar respondenterna. Även om detta är sant främst beträffande större företag menar respondenterna att det blir allt viktigare även bland

mindre företag. Motiven till CSR kan därmed röra sig om ökade konkurrensfördelar gentemot andra producenter. Lahegas arbete med CSR tror respondenterna gör att de lättare kan utveckla samarbetet med företagets kunder, behålla befintliga kunder samt skaffa nya kunder.

Motiven till CSR-relaterade aktiviteter som inte är direkt kopplade till verksamheten, exempelvis arbete med utsläppsrätter eller donationer, som inte genererar någon direkt fördel till företaget, handlar enligt respondenterna mycket om att förbättra företagets image. Respondenterna är överens om att det i slutändan måste skapa någon form av värde för företaget samtidigt som Lahegas filantropiska aktiviteter i regel inte har några tydliga motiv.

4.4.4 Hinder för arbete CSR

Även om olika typer av socialt ansvarstagande, exempelvis miljöansvar, uppskattas av kunderna menar respondenterna att det i slutändan allt som oftast är priset som styr. De beskriver hur de kan sitta ner och diskutera olika typer av mervärden med sina kunder men till slut är det alltid svårt att motivera att priset på en produkt är något högre till följd av dessa mervärden. Respondenterna menar att investeringar för att minska utsläpp kostar mycket pengar, vilket måste räknas in i produktpriset. Kunderna tycker givetvis att den typ av investeringar är positivt samtidigt som det sällan väger lika tungt som ett lägre pris.

Svårigheterna att räkna hur mycket företag får tillbaka på investeringar i CSR är också ett tydligt hinder. Respondenterna menar att det oftast inte är ett problem räkna på vad CSR relaterade aktiviteter, såsom klimatkompensering, kommer att kosta utan svårigheten är att veta hur mycket de får tillbaka. Detta går hand i hand med otillräckliga resurser vilket respondenterna upplever som något som begränsar Lahegas arbete med CSR. Det är väldigt mycket som vi skulle vilja göra, men den ekonomiska biten, tid och personella resurser räcker inte till.

Vidare är kommunikation av CSR en stor utmaning. Det är inte brist på kommunikationskanaler som är problemet utan snarare att förmå företagets representanter att få ut rätt budskap. Att företagets säljare några gånger per år träffar

de flesta av företagets kunder ökar möjligheterna att kontinuerligt kommunicera arbetet med CSR. Samtidigt är säljarna experter på de produkter de representerar och inte CSR. Det kan därför innebära svårigheter att få fram rätt budskap i de fall där företagets representanter känner sig osäkra på vad Lahega gör gällande CSR och vad CSR egentligen innebär. Det första steget måste därför alltid vara att sälja in konceptet CSR internt. Respondenterna menar därför att bristande förståelse och kunskap om CSR är ett tydligt hinder. Det måste finnas en tydlig förståelse för CSR; varför CSR är viktigt och vad som kan hända om företag väljer att inte prioritera socialt ansvarstagande, vilket respondenterna tror är en stor utmaning för många företag. Som det ser ut idag måste mycket tid spenderas på att utbilda personalen om vad CSR innebär. Båda respondenterna är av den uppfattningen att om de skulle fråga runt bland de anställda beträffande innebörden av begreppet CSR skulle troligtvis endast ett fåtal personer veta vad det betyder, även som de flesta förmodligen har en idé om vad ett företags sociala ansvar handlar om. De är också av uppfattningen att SMEs många gånger inte är medvetna om vilka aktiviteter som går under begreppet CSR. Skulle folk ha större kunskap skulle det vara enklare att arbeta med CSR, anser respondenterna. De tror att nyckeln ligger hos kommande generation som är mer insatt i ämnet.

4.5 Sammanställning av empirin

Nedan följer en tabell som kort sammanfattar vad som framkommit från intervjuerna med fallföretagen.

Sammanställning av empirin			
	CeDe Group	Exakta Printing	Lahega
Uppfattning av CSR	Hållbar utveckling som ska vara en naturlig del av verksamheten. VD:n har betydelse, men idéer från hela organisationen.	Använda så lite resurser som möjligt och göra rätt från början. Personal i fokus och arbeta för att skapa en helhetslösning. Personliga värderingar stor betydelse.	Ansvar mot omgivningen och skapa stolthet i företaget. Ska genomsyra organisationen och arbeta för att skapa ett koncept där CSR är en viktig del. Respondenterna och VD:n främst drivande.
CSR i verksamheten	Produkter som innefattar CSR, minska verksamhetens miljöpåverkan, biståndsmässiga aktiviteter och samarbeta med Malmö stad.	Miljövänliga råvaror, ta hand om personal, ISO certifikat och svanenmärkta produkter. Även donera pengar till krisdrabbade områden.	Hitta bättre miljömässiga alternativ, arbeta med ISO certifikat. Tillverka klimatkompenserade produkter och arbeta med filantropiska aktiviteter.
Motiv till CSR	Lättare att kommunicera ut sitt budskap, arbeta med stora företag och få en stolthet i företaget.	Minska kostnaderna, konkurrensfördel, personalens trivsel, följa lagar och regler och för den goda sakens skull.	Känns bra att arbeta med CSR, arbeta med stora företag och skapa långsiktighet. Få en stolthet i företaget och följa lagar och regler.
Hinder för arbete med CSR	Ändra människors inställning till CSR, intern kommunikation, för mycket information och koppla långsiktighet till lönsamhet.	Kunskapen om CSR hos personalen, kvantifiera effekterna av CSR, resursbrist och svårt att hitta information.	Priset som styr, svårt att veta vad en CSR-investering ger tillbaka samt kunskap och intern kommunikation.

Tabell 4.2 Sammanställning av empirin

5 Analys och diskussion

I följande kapitel utgår vi från tabell 4.2, sammanställning av empirin, för att göra en jämförande analys av det empiriska materialet. I slutet av varje del sammanfattas resultaten från analysen i punktform, vilket sedan diskuteras utifrån granskad teori.

5.1 Uppfattning av CSR

Begreppet CSR var känt för samtliga respondenter och känslan var att intervjupersonerna var förhållandevis insatta i ämnet, samtidigt som deras kunskaper på området och personliga definitioner av CSR var ganska skilda. Uttryck som förekom frekvent var dels minskad miljöpåverkan, resurseffektivisering och certifiering men även hållbarhet, transparens och integration. Att verksamheten skulle ta ett socialt ansvar var något alla respondenterna tyckte var en självklarhet för deras organisation och det var något de hela tiden vill arbeta med och förbättra för att ständigt ligga i framkant. Det fanns emellertid ingen uttalad strategi för hur arbetet skulle gå till, utan intrycket var att CSR var något som skedde i det tysta. Uppfattningen var också att CSR handlar om långsiktighet och att socialt ansvarstagande bör ge något tillbaka till företaget.

Vidare var företagen av uppfattningen att CSR inte är något som kan sammanfattas i en eller två separata tjänster utan det måste ske på en bred front i företaget. CSR är något som med fördel bör genomsyra hela organisationen och vara integrerat i verksamheten. CeDe Group var det företag där CSR, i störst utsträckning, var förenat med företagets produkter och kärnverksamhet. Både Lahega och Exakta Printing pratade om att försöka få CSR att bli mer som en del av verksamheten, men arbetet var fortfarande i ett tidigt stadie. När företagens framtid diskuterades gällande CSR, var det just integrationen av CSR för att göra det till en naturlig del av verksamheten, som företagen vill jobba med. Lahega pratade om att skapa ett koncept runt sina produkter och Exakta Printing om att erbjuda en helhetslösning, där båda företagen såg CSR som en viktig byggsten. CeDe Group hade redan kommit ganska långt med integrationen av CSR, och respondenterna berättade att det var något det ville arbeta vidare med i framtiden. Både Lahega och Exakta ansåg att deras position som de har idag skulle varit annorlunda om de inte hade

arbetat med CSR. Här skiljer sig CeDe Group som menade att deras arbete med CSR kanske inte hjälpt dem fram till deras position idag, men att deras CSR-arbete troligtvis kommer få tydligare effekter de kommande åren, i takt med att företaget växer.

Samtliga företag instämmer att arbete kring CSR har förändrats de senaste åren. Kraven från kunder har blivit större gällande CSR vilket gjort att incitament för att fortsätta utveckla arbetet har blivit mer påtagligt. Detta går troligtvis hand i hand med att företagen vuxit vilket gjort att påtryckningar från intressenter blivit tydligare.

Respondenterna hade i regel lätt att beskriva aktiviteter som de förknippade med CSR. Det ska dock tilläggas att vi vid par tillfällen fick frågor från respondenterna om huruvida en aktivitet kunde betraktas som CSR eller inte. Vålgörenhet var tillsammans med miljöarbete och certifiering de vanligaste aktiviteterna som företagen nämnde när vi bad dem beskriva CSR. Alla fallföretagen arbetade aktivt för att minska verksamhetens miljöpåverkan. Exempelvis arbetade alla företagen med att effektivisera transporter inom företaget, för att minska koldioxidutsläppen. Fallföretagen var överens om att det med ganska enkla medel, framförallt genom förbättrad planering, var möjligt åstadkomma miljömässiga förbättringar, såsom mer effektiva transporter.

Vidare var arbete med olika typer av certifieringar något som respondenterna talade mycket om, men synen på relationen mellan certifikat och CSR var något som skilde sig mellan företagen. CeDe Group förknippade inte certifikat med något som var direkt kopplat till CSR, utan mer som en standard, medan Lahega och Exakta Printing pratade mer om certifikaten som en del av CSR. Alla företagen tillverkade produkter som de förknippade med CSR. Lahega hade klimatkompenserade produkter och Exakta Printing hade böcker som var svanenmärkta. CeDe Groups exempel på socialt ansvar tog en annan form och var mer integrerade i dess produkter, exempelvis utveckling av skyddsglasat i deras hjullastare, som innebar förbättrad säkerhet för de som arbetade i gruvindustrin.

Gemensamt för fallföretagen var att de arbetade med filantropiska aktiviteter. Finansiella donationer, skänka pengar till krisdrabbade områden, fadderbarn och sponsring av lokala föreningar, var något som företagen länge arbetat med, men

respondenterna berättade även om filantropiska aktiviteter som var mer åt det strategiska hållet. Lahega hade arbetat med att köpa utsläppsrätter för att sedan dumpa dem och CeDe Group gav donerade pengar istället för att ge julklappar till sina kunder.

Att ta hand om företagets anställda var något som också förknippades med CSR. Exakta Printing var det företag som mest poängterade företagets sociala ansvar gentemot de anställda och vikten av att arbeta för en trygg, säker och trivsamt arbetsplats. Samtliga av företagen ansåg att en effekt av socialt ansvarstagande är att personalen trivs bättre på sin arbetsplats. Vidare höll alla med om att CSR kan göra det lättare att anställa och behålla personal, men respondenterna menade att det var svårt att se en direkt koppling.

- CSR är ett välkänt begrepp för SMEs och uppfattas som en självklarhet, även om uppfattningen om dess innebörd skiljer sig åt. Det finns en vilja att fortsätta utveckla verksamheten runt CSR.
- SMEs har ingen uttalad strategi för CSR men uppfattningen är att socialt ansvarstagande ska vara en naturlig del av verksamheten och engagera samtliga anställda.
- SMEs har en bra uppfattning om deras primära CSR-aktiviteter, förknippas ofta med miljöarbete, välgörenhet och certifikat. Vidare är personalens välmående något som SMEs arbetar mycket med.
- Certifiering visade sig vara det vanligaste sättet att arbeta med CSR men skilda uppfattningar om dess relation till CSR.

Diskussion

Resultaten från studien indikerade dels att CSR är ett välkänt begrepp för SMEs, då samtliga fem respondenter kände till och kunde relatera aktiviteter till CSR. Studien visade också att arbete med socialt ansvarstagande är tämligen utbredd, till skillnad från Jenkins (2006) iakttagelse att SMEs vanligtvis antas prestera dåligt i fråga om CSR. Författaren menar visserligen att SMEs överlag tillägnats lite uppmärksamhet vilket

skulle kunna vara en anledning till den negativa uppfattningen om SMEs förmåga beträffande socialt ansvarstagande. Att SMEs i regel inte har någon tydlig agenda för arbete med CSR, vilket konstaterats av Russo och Tencati (2009), stämde överens med våra iakttagelser. Inget av företagen hade någon särskild plats för CSR i organisationen eller uttalad ansvarig för CSR utan initiativen grundade sig ofta i personliga värderingar och var ett resultat av individuella prestationer, främst från ledande personer.

Att personliga värderingar, i synnerhet från företagets VD eller ledning, har stor betydelse för på vilket sätt CSR utvecklas i SMEs, vilket beskrivits av (Jenkins, 2006; Nootebom, 1994; Sawyer & Evans, 2010), visade sig vara i linje med våra resultat. Uppfattningen hos företagen om betydelsen av ett personligt intresse för socialt ansvarstagande hos ledande personer, för möjligheten till ett utbrett CSR-arbete, växade från väsentligt till nödvändigt.

Sawyer och Evans (2010) menar att det kan vara problematiskt för SMEs att koppla aktiviteter till CSR vilket också konstaterats av CBSR (2003) som menar att CSR i SMEs kan sammanfattas med "doing good without knowing it". Vi fann vid ett par tillfällen grund för detta, då frågan "är det här CSR?" förkom, men i regel visade intervjupersonerna, att förmågan att dra paralleller mellan olika företagsaktiviteter och CSR, var utbredd.

5.2 Motiv till CSR

Intervjuerna indikerade att företagen väljer att arbeta med CSR med varierande motiv. Motiven till vissa CSR-aktiviteter var inte alltid självklara och intrycket var att de ibland utvecklades under intervjuernas gång, vilket ibland gjorde det svårt att avgöra vad som var motiv respektive efterkonstruktion. Många av företagets aktiviteter, relaterade till socialt ansvarstagande, hade inte något direkt strategiskt motiv utan motivet var att "det var rätt sak att göra". Det skall dock tilläggas att goda exempel på en strategisk användning av CSR fanns hos företagen, men att det var något som inte alla gånger föll naturligt genom intervjuerna.

Samtliga respondenter uppfattade att VD:n eller ledningens inställning till socialt ansvarstagande hade betydelse för hur företagen arbetade med CSR och i vilken mån det prioriterades. Respondenterna från CeDe Group berättade att VD:n i företaget ofta hade varit initiativtagare i frågor om CSR, exempelvis samarbete med Företagsakademin 3.0. Lahega menade att idéer kunde komma från olika håll men utan ledningens support var det svårt att få någon genomslagskraft. På Exakta Printing poängterades betydelsen av personliga värderingar hos ledande personer när det kommer till hur CSR behandlades. Även fast de ledande personerna i företag har en betydande roll i företagets inställning till CSR, poängterade respondenterna att det är viktigt att även de anställda har möjlighet att påverka arbetet med CSR.

En del av motiven till CSR handlade om att följa lagar och regler och många av dessa hade direkt anknytning till miljöpåverkan, vilket var sant främst för Lahega vars verksamhet hade tydligast koppling till miljö och miljölagar. Företagen berättade att de arbetade med att ständigt hålla sig uppdaterad med vad som krävs respektive förväntas av företaget i form av lagar och regler. Motiven till certifikaten var dels att de är mer eller mindre nödvändiga för att kunna arbeta med större kunder, men både Lahega och Exakta Printing fann att certifikaten även kunde ge inspiration till att utveckla arbetet med CSR. Det skall tilläggas att certifikat endast sågs som riktlinjer för socialt ansvarstagande och samtliga företag ville göra mer för att hela tiden ligga i framkant i sin bransch. Intrycket var emellertid att certifiering erbjuder ett konkret och strukturerat sätt för företagen att arbeta med CSR, vilket annars kunde uppfattas som svårdefinierat.

Exakta Printing berättade att genom att minska produktionsspillet, bidrog de till en bättre miljö samtidigt som det även ledde till ekonomiska fördelar. Lahega menade att deras arbete med att minska på miljöutsläppen visserligen resulterade i en merkostnad, men att förmågan att kunna erbjuda klimatkompenserade produkter kunde ge Lahega en konkurrensfördel, åtminstone på sikt. CeDe Group ansåg att deras arbete med CSR också kunde ge konkurrensfördelar, framför allt gentemot andra SMEs. De menade att de kraven större företag ställde på socialt ansvarstagande kunde vara svårt för mindre företag att uppnå.

Ett viktigt motiv för samtliga företag vara att uppnå de krav som ställdes i leverantörskedja och då främst att kunna rätta sig efter de stora företagens policy beträffande CSR. Eftersom medvetenheten om CSR är större bland stora företag upplevde intervjuföretagen att det var lättare att få gehör för sina ansträngningar. Samtliga företag hade exempel på tillfällen när deras arbete med CSR hade resulterat i marknadsmässiga fördelar. Dock menade Lahega, att trots ett gediget intresse från de stora företagen för CSR, att det i slutändan oftast är priset som styr. Möjligheterna att göra något extra begränsas därför ofta, trots att viljan finns för att göra något nytt och bättre. Intrycket var emellertid att möjligheten att göra affärer med stora företag var ett tydligt incitament för CSR.

Vidare var CSR som ett verktyg för att förbättra företagets anseende och legitimitet, ett vanligt motiv. CeDe Group pratade om att intresset från media ofta blir mer omfattande om CSR är närvarande vid ett nytt projekt. Lahega och Exakta Printing var inte lika orienterade gentemot det mediala intresset som ett motiv till CSR även om de upplevde det som mycket positivt de gånger de uppmärksammas. Vidare menade CeDe Group att förutsättningarna för att ha en bra dialog med andra företag, exempelvis vid företagsträffar, förbättrades om CSR uppfattas som en naturlig del av verksamheten. Exakta Printings tankar kring förbättrad image riktades mer mot det egna företaget och handlade därför mer om att skapa en bra stämning i företaget och öka motivationen bland de anställda. Lahega menade att CSR är ett bra sätt att förhindra att sätta sig i situationer som kan skada företagets rykte. Alla respondenter tyckte att CSR bidrog med att de anställda kunde känna en stolthet för företaget.

Motiven till välgörenhet handlade mycket om att göra det för den goda sakens skull. Förtagens filantropiska aktiviteter hade fått positiv respons från de anställda och gett bra PR. Men dessa resultat var mer en effekt av deras biståndsarbete än ett motiv. CeDe Group var det företag som bäst motiverade sina filantropiska aktiviteter, medan de andra företagens tankar kring varför man valde att arbeta med det inte var lika etablerade, förutom att vara en god samhällsmedborgare. Exakta Printing var det företaget som mest poängterade företagets sociala ansvar gentemot de anställda och vikten av att arbeta för en trygg, säker och trivsamt arbetsplats. Samtliga företag ansåg att en effekt av socialt ansvarstagande är att personalen trivs bättre på sin arbetsplats.

Då alla företag hade ambitioner om att växa och framförallt CeDe Group och Lahega ville arbeta mer internationellt, menade respondenterna i dessa företag att det är viktigt för företagets framtid att fortsätta arbeta med CSR. De uppfattade CSR som en viktig del för möjligheten att expandera och menade att ett tydligt arbete med CSR var något de kommer kunna dra nytta av på lång sikt. Dessutom menade företagen att det kommer ställas högre krav när företaget växer och att det därför är viktigt att arbeta med CSR på ett naturligt sätt följer företagets utveckling. Uppfattning var att genom CSR kan långsiktighet skapas, men det var mer en förväntning än en ett uttalat motiv.

- De vanligaste motiven till CSR i SMEs inkluderar personliga värderingar, främst från ledande personer vilket har stor betydelse för hur CSR prioriteras i SMEs och förbättrade kundrelationer vilket uppfattas som en konkurrensfördel.
- Andra motiv innefattar välgörenhet, som främst motiveras med att det är rätt sak att göra, långsiktighet, profilering, och att värna om de anställda.

Diskussion

Resultaten från studien tyder på att SMEs deltar i sociala aktiviteter med motiveringar skiftande från filantropiska till strategiska. Även om det vanligaste motivet visade sig vara förbättrat affärsrykte, fanns en klar benägenhet till filantropiska motiv såsom personlig tillfredsställelse och att måla upp en positiv bild av företaget både internt och extern. Att välgörenhet var vanligt förekommande stämmer överens med Jenkins (2006) argument, att filantropi är vanligt sätt för SMEs att arbeta med CSR. En viss mån av filantropi sågs som en självklarhet och motiven handlade mycket om att skapa legitimitet. Att undvika ekonomiska och operationella begränsningar till följd av att förväntningarna från företagets intressenter inte uppfyllts, vilket (Deegan & Unerman, 2006) betecknar som legitimitetsteorin, var det främsta orsaken till filantropiska åtgärder.

Att mycket av tankarna med CSR handlade om att förbättra relationen med företagets kunder stämmer med Santos (2011) teori att CSR är ett sätt för SMEs att förbättra kundrelationer. Enligt europeiska kommissionen (2007) påverkar stora företag hela

värdekedjan och därmed också arbetet med CSR vilket stämde med våra iakttagelser. I de fall där fallföretagen arbetade med stora företag eller med offentliga upphandlingar, sågs CSR ofta som nödvändigt samtidigt som det uppfattades som en konkurrensfördel.

5.3 Hinder för CSR

Bristande kunskap om CSR var ett vanligt förekommande diskussionsämne i intervjuerna. Kunskap om och förståelse för CSR uppfattades genomgående som en stor utmaning för utvecklingen av ett framgångsrikt CSR-arbete. Lahega ansåg att en alltför liten förståelse för CSR stundtals kan leda till att budskapet inte nådde fram till de anställda. Det framgick tydligt i intervjuerna att en god förståelse bland de anställda för vad CSR innebär och hur det kan skapa värde för företaget är av stor betydelse för arbetet med CSR. Alla fallföretagen arbetar på något sätt för att utbilda de anställda, genom särskilda möten eller som en del av säljmöten. Samtidigt är intrycket att respondenternas generella uppfattning att mer behövs göras. Exakta Printing menade att seminarium beträffande CSR för de anställda vore en god idé men att sådana aktiviteter oftast lyser med sin frånvaro.

Att kommunicera arbetet med socialt ansvarstagande till företagets kunder och leverantörer var inget som något av företagen upplevt som ett direkt problem. Samtliga av de tre företagen ansåg sig ha goda möjligheter att kontinuerligt delge sina kunder sitt budskap kring CSR. Både Lahega och Exakta Printing nämnde exempelvis sina duktiga säljare som en utmärkt möjlighet att fortlöpande kommunicera på vilket sätt de arbetar med socialt ansvarstagande. Emellertid har intervjuerna visat att den interna kommunikationen, att kommunicera ut innebörden av CSR till personalen, var problematiskt vilket också påverkade förmågan att få ut rätt budskap till företagets intressenter. Känslan var att företagets ansträngningar kring kommunikation av CSR mot det egna företaget prioriteras framför den mot externa aktörer, men det fanns mycket kvar att göra.

Som tidigare nämnt visade samtliga intervjuerna indikationer på begränsade kunskaper om CSR och dess innebörd, bland de anställda i den dagliga verksamheten. CeDe Group menade att den gängse uppfattningen att CSR är en kostnad som inte medför något

värde till företaget gör det svårt att ändra de anställdas inställning och därmed också deras beteende. Lahega menade att mycket resurser måste läggas på att utbilda den egna personalen om CSR vilket annars hade kunnat spenderas mer effektivt, något de tror kommer förändras när nästa generation kommer ut i arbetslivet.

Den interna kommunikationen och kunskapen om CSR är relaterade och för att kunna lösa kommunikations och kompetens problemet ansågs första steget vara att skapa ett intresse och kultur för CSR. För att få en klarare bild av vad CSR är måste företaget själva veta vad i den dagliga verksamheten som kan förknippas med CSR. Lahega var det företaget som tydligast arbetade med att försöka identifiera hur deras aktiviteter påverkar samhället och miljön, får att på så sätt få en bättre förståelse för deras sociala ansvarstagande och hur detta arbete kan utvecklas. Uppfattningen verkade vara att dessa problem löses bäst genom att försöka bryta ner CSR så att det kan passa arbetsysslor och inte bara är någon mening som berättar om "hållbarhet", "miljö" och "långsiktighet" i generella termer. CeDe Groups trestegsmodell var också ett sätt att lättare kunna kommunicera CSR och öka kunskapen hos de anställda. Genom att bryta ner innebörden av socialt ansvarstagande till nivåer som kunde knytas till den dagliga verksamheten, hoppades respondenterna på att förståelsen skulle bli större.

Intrycket var också att respondenterna upplevde möjligheten att finna bra och/eller relevant information om CSR som ett problem. CeDe Group ansåg det visserligen vara enkelt att hitta information om CSR men att informationen kunde vara svår att tolka eftersom den ibland tillhandahåller varierande budskap vilket kunde resultera i en förvirrande effekt. CeDe Group menade därmed att problemet snarare kunde ligga i för mycket information.

Kostnaden för det sociala arbetet sågs i regel inte som något stort problem. Givetvis var uppfattningen den att resursbrist kunde vara ett hinder och att aktiviteter av mer brådskande natur ibland prioriterades. Däremot visade sig svårigheten att sätta siffror på förtjänsterna med CSR vara något som samtliga företag, men främst Lahega och Exakta Printing ansåg vara ett problem. Uppfattningen var att möjligheten att finansiera ett projekt existerade men svårigheten att kvantifiera effekterna och därmed visa hur mycket företaget skulle få igen av en investering begränsade ledningens möjlighet att bevilja de resurser som krävs. Svårigheten att räkna hem en investering i CSR kan

därmed ses som en anledning till resursbrist. Hade företagen haft större "resource slack" hade troligtvis fler idéer kunnat bli verklighet. Intrycket är att verktyg för att mer exakt kunna fastställa förtjänsten av socialt ansvarstagande skulle hjälpa företagen att utöka arbetet med socialt ansvarstagande. Företagen höll med om att arbete med CSR kan bli lidande om lönsamhet för företaget försämras. Uppfattning var dock, som tidigare nämnts, att CSR ska vara en naturlig del av kärnverksamheten och således inget som kan prioriteras bort för att spara pengar.

- Begränsad kunskap om och förståelse för CSR bland de anställda är en stor utmaning för SMEs. Det är både resurskrävande och försvårar arbetet med CSR. Åtgärder för ökad kompetens inom CSR existerar men mer behöver göras.
- Kommunikation av CSR utåt ses inte som ett problem utan det är den interna kommunikationen som är den stora utmaningen.
- Möjligheten att finansiera nya CSR-relaterade projekt existerar men svårigheten att påvisa förtjänsterna av den typen av investeringar försvårar processen.
- Genom att bryta ner CSR till något som går att applicera på den dagliga verksamheten ökar förståelsen för CSR bland de anställda, vilket leder till att det blir lättare att kommunicera ut CSR internt.

Diskussion

Sawyer och Evans (2010) menar att kompetens inom specifika områden, utanför kärnverksamheten och tid är två resurser som ofta saknas i SMEs. Detta var något som tydligt framkom i våra resultat och sågs som det största hindret till en framgångsrik CSR-policy. Samtliga företag var överens om att kunskap och förståelse för CSR i allmänhet är en bristvara. Detta gör att arbetet med CSR många gånger försvåras vilket kan härledas till Tilley (2000), som menar att bristande kompetens innebär att SMEs har svårt att veta hur man ska gå tillväga vid CSR-arbete. Kompetens och tid hade ett tydligt samband och uppfattas, som tidigare nämnt, begränsa CSR-arbetet i företagen.

Ytterligare ett bevis till att tid är en bristande resurs för SMEs var det faktum att en klar majoritet av de tillfrågade företagen i studien, inte hörde av sig eller sa sig inte ha tid att delta i studien.

Mycket av den behandlade litteraturen har fokuserat på SMEs oförmåga att investera tillräckligt med resurser i CSR, till exempel (Russo & Perrini, 2009) som nämnde en begränsade tillgången på tid, kompetens och finansiella medel som ett hinder för CSR i SMEs. Kostnaden för sociala aktiviteter var inte något som avskräckte företag från att arbeta med CSR, vilket föreslagits av Tilley (1999), och uppfattades heller inte som en direkt barriär. Problemet var istället kopplat till Porter & Kramer (2012), som betonar svårigheten för företag att beräkna resultaten av investeringar i CSR, vilket försvårar möjligheten att rättfärdiga en investering.

6 Slutsats

I följande kapitel presenteras studiens slutsatser. Dessa tar ansats i frågeställningarna som presenterades i uppsatsen första kapitel och ämnar besvara studiens syfte genom att knyta samman informationen från tidigare kapitel.

Examensarbetet har syftat till att förklara vad som karakteriserar samt motiv och hinder för CSR i SMEs. Vi har granskat befintlig teori, med fokus på tidigare studier om CSR i SMEs. Genom utförliga intervjuer med fem personer på sammanlagt tre företag har empirisk data samlats in som jämförts och sedan diskuterats utifrån den granskade teorin.

(1) Vad karaktäriserar CSR i SMEs och hur uttrycker sig det i verksamheten?

Även om uppfattningen av konceptet varierade mellan fallföretagen visade det sig att samtliga förstod innebörden av socialt ansvar som något som innefattar att göra något extra utöver det ekonomiska och legala ansvaret. Våra resultat indikerar därmed, något förvånande, att CSR dels är ett välkänt begrepp bland SMEs men även att det finns en utbredd uppfattning om ett strategiskt förhållningssätt till CSR. Uppfattning är emellertid att respondenterna från fallföretagen representerar kunskap, inspiration och idéer om CSR i större utsträckning än vad som visas i form av aktiviteter i verksamheten. Fokus är fortfarande till stor del på ett filantropiskt förhållningssätt där företagen inte har några tydliga förväntningar, eller där det helt enkelt handlar om att göra det som känns rätt. Även om vi har funnit att både CeDe Group, Exakta Printing och Lahega har visat exempel där CSR har kombinerats med den interna kompetensen i företaget, har inte alltid avsikten varit just det. Slutsatsen är således att mycket av uppslagen kring CSR är på ett personligt plan vilka inte hunnit spridas genom och forma organisationerna.

(2) Varför väljer SMEs att arbeta med CSR?

Såsom föreslagits i teorin finns det många olika uppfattningar till varför SMEs väljer att arbeta med CSR. Vidare är SMEs en stor heterogen grupp av företag. Det är därför svårt att dra några generaliserbara slutsatser från empiriska undersökningar av bara tre

företag. Vi har konstaterat att det starkaste motivet till företagens CSR handlar om personliga och organisatoriska värderingar och att det helt enkelt är rätt sak att göra, vilket har varit grunden för CSR. Studien har visat att SMEs-företagarna är väldigt måna om att driva verksamheten utefter dessa värderingar och ofta använder CSR på ett altruistiskt sätt, för att balansera ekonomiska mål med etiska och filantropiska aktiviteter. Vad företagen ansett viktigast och därmed valt att fokusera på har varierat och innefattat att värna om de anställda, miljöfrågor och förbättrad profilering & legitimitet, beroende på vem/vilka varit drivande i CSR-frågor. Den gemensamma nämnaren visade sig emellertid vara kulturen i företagen. Slutsatsen är att SMEs har en positiv inställning till CSR som en moralisk skyldighet gentemot samhället vilket ofta är det som driver företagen i frågor om socialt ansvarstagande.

Det andra framträdande motivet till CSR, som var mer strategisk i sin karaktär och berörde möjligheten att tillgodose krav från stora företag och kriterier vid offentliga upphandlingar. Här handlade det inte om värderingar utan ekonomiska motiv, om möjligheten till långsiktigt värdeskapande och goda relationer med för verksamheten betydande aktörer. Att CSR inneburit förbättrade möjligheter för fallföretagen i det avseendet framkom tydligt av våra resultat. Stora organisationers ambitioner beträffande CSR har därmed stor inverkan på motiven för CSR i SMEs.

Slutsatsen är att personliga värderingar och företagskultur är det som formar CSR I SMEs samtidigt som motiv av en mer strategiska natur blir mer påtaglig efterhand som ett företag växer, och framförallt underlättar möjligheten att växa

(3) Vad är det som försvårar SMEs arbete med CSR?

Urvalet av små och medelstora företag som användes i denna studie visade sig upprätthålla höga etiska normer som möjliggjorde för dem att utveckla relationer baserade på förtroende och öppenhet. Förekomsten av CSR i företagen begränsades därmed inte av frånvaron av viljan att arbeta med CSR utan av andra hinder såsom tid, kunskap och kommunikation.

Den mest utmärkande faktorn som försvårade SMEs arbete med CSR var avsaknaden av förståelse för CSR hos personalen i företagen. Bristen på kunskap om socialt

ansvarstagande gjorde det svårt att kommunicera ut företagets budskap om CSR vilket gick hand i hand med svårigheten att motivera de anställda att förändra sitt beteende. Bristande förståelse hade en tydlig relation till den interna kommunikationen och studien visade också att den externa kommunikationen kunde bli lidande, i de fall där företagens representanter utåt, inte hade tillräcklig kunskap för att förmedla ett fullkomligt budskap. Ansträngningar att utbilda personalen var inte vanligt förekommande eftersom tiden i regel inte fanns.

Vidare visade studien att svårigheten för SMEs att veta vad en investering i CSR kommer ge företaget i framtiden, med andra ord koppla CSR till långsiktighet och lönsamhet, uppfattades som hinder. Vår studie visar att en stor del av det sociala ansvarstagandet motiveras med att förbättra företagskulturen och personalens välmående. Dessa abstrakta motiv gör det följaktligen ännu svårare för SMEs att räkna på vad arbetet med CSR kommer ha för ekonomiska effekter. Vidare kommer resultaten av sådana investeringar troligen först visa sig på lång sikt, vilket kan innebära ett hinder eftersom SMEs ofta inte kan binda kapital som inte kommer ha en någon självklar effekt fem år fram i tiden. Slutsatsen är att det främsta hindret för SMEs i strävan efter att förbättra sitt sociala ansvarstagande är kompetens, vilket också medför och/eller förstärker andra hinder såsom tid, kommunikation och delvis förmågan att generera kapital för investeringar i CSR.

Källförteckning

A

Almqvist, R., Holmgren Caicedo, M. Johanson, U., Mårtensson M. (2012), *Ansvarsfull verksamhetsstyrning*, Liber AB.

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008), *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

B

Backman, J. (2011). *Rapporter och uppsatser*, Lund: Studentlitteratur AB.

Bowen, H.R., (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper & Row,
Bryman, A., Bell, E. (2007), *Business Research Methods*, Oxford University Press, USA; 2 edition

Bruch, H., Walter, F. (2005). The keys to rethinking corporate philanthropy, MIT Sloan Management Review, 47, S. 48–56.

Buchholtz, A.K., Amason, A.C., Rutherford, M.A. (1999). Beyond resources: the mediating effect of top management discretion and values on corporate philanthropy. *Business and Society*, 38, S. 167–187.

C

Canadian business for social responsibility (2003) *Engaging Small Business in Corporate Social Responsibility - A Canadian Small Business Perspective on CSR* Hämtad från:
<http://info.worldbank.org/etools/docs/library/114189/Engaging%20SME%20in%20CSR%202003.pdf> 14/02/2013

Carroll, A.B. (1979), *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, *Academy of Management Review*, Vol. 4 No. 4, S. 497-505.

Carroll, A.B. (1991), *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, *Business Horizons* Volume 34, Issue 4, July-August 1991, S. 39-48.

Carroll, A.B. (1999), *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definition Construct*, *Business Society* 38: 268-295.

Carroll, A.B., Shabana K.M. (2010), *The Business Case for Corporate Social*

Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. International Journal of Management Reviews

Castka, P, Balzarova, A, Bamber, C & Sharp, J., (2004) *How can SMEs effectively implement the CSR agenda - A UK case study perspective*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 11:3, S. 140-149.

Clarkson, M.B.E. (1995), *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, S. 92-117.

Ciula, J. och Spence L.J., (2010), *Ethics in Small and Medium Sized Enterprises*, The International Society of Business, Economics, and Ethics Book Series, Vol. 2.

Cochran, A., (1981), *Small business mortality rates: A review of the literature*, Journal of Small Business Management, Vol. 19:4, S. 50-59.

D

Davis, K. (1960). *Can business afford to ignore social responsibilities?*, California Management Review, 2, 70-76

Davis, I. (2005), *What is the business of business?*, McKinsey Quarterly Vol. 3, S. 105-13.

Deegan, C. Unerman, J., (2006), *Financial Accounting Theory*, McGraw Hill Higher Education.

DiMaggio, P. J., Powell, W. W., (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, Vol. 48, No. 2, S. 147-160.

Dowling, J. Pfeffer, J., (1975), *Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior*, Pacific Sociological Review, Vol. 18, No. 1 S. 122-136.

Drucker, P. F. (1984), *The new meaning of corporate social responsibility*. California Management Review, vol. 26, S. 53-63.

E

Ekonomifakta, (2013), *Företagens storlek*, hämtad från:

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/> 2013-02-28

Europeiska kommissionen, (2007), *Opportunity and responsibility*, hämtad från:

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainablebusiness/files/csr/documents/ree_report_en.pdf, 2013-01-21

Europeiska kommissionen, (2011), *Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of regions*, hämtad från:

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>
2013-04-03

Europeiska kommissionen, (2013), *Small and medium-sized enterprises (SMEs) – What is SMEs?*, hämtad från:

<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/>
2013-03-05

Europeiska kommissionen, (2013), *Sustainable and responsible business – Corporate social responsibility (CSR)*, hämtad från:

http://ec.europa.eu/enterprise/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm 2013-03-10

F

Freeman, R. E., (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Frost G.R., Wilmhurst T.D. (2000), *Corporate environmental reporting: A test of legitimacy theory*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 13 Iss: 1, S. 10 - 26

Friedman, M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, New York Times Magazine, September 13.

G

Galbreath, J., (2006), *Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations*, Corporate Governance, Vol. 6:2, S. 175 – 187.

Graafland, J., och Smid, H., 2004, *Reputation, corporate social responsibility and market regulation*, Tijdschrift voor Economie en Management, vol. 49, no. 2, S. 271-308.

Grafström, M., Göthberg, P., Windell, K., (2008), *CSR: Företagsansvar i förändring*, Stockholm: Liber.

Grankvist, P. (2009), *CSR i praktiken: Hur företaget kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar*, Stockholm, Liber.

Gray, R. Owen, D. Adams, C. (1996), *Accounting & Accountability – Changes and*

Challenges in Corporate Social Environment Reporting, England, Pearson Education Limited.

GRI, Global Reporting Initiative, (2011), *The sustainability challenge*, Youtube, hämtad från:

<http://www.youtube.com/watch?v=ePeYRg8x-4w> 27/03/2013

Gummesson, E., (1988), *Qualitative methods in management reaserch*, Lund: Studentlitteratur AB.

H

Husillios J. Och Álvarez-Gil, M.J. (2008), *A Stakeholder-theory approach to enviromental disclosures by small and medium enterprises (SMES)*, *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review* Vol 11:1, S.125-156.

I

International Organization for Standardization, *Support for SMEs*, hämtad från: <http://www.iso.org/iso/home/about/iso-and-smes.htm> 2013-04-12

J

Jenkins, H. (2006), *Small Business Champions for Corporate Social Responsibility*, *Journal of Business Ethics*. Vol. 67, S. 241-256.

Jenkins, H. (2009), *A business opportunity model of corporate social responsibility for small and medium-sized enterprises*, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18, No. 1, S. 21-36.

K

Klein, N., (2000) *No Logo*, London: Flamingo.

L

Landström H. och Löwegren M. (2009), *Entreprenörskpa och företagsetablering – från idé till verklighet*, Lund: Studentlitteratur AB.

Lantos, G.P. (2001), *The boundaries of strategic corporate social responsibility*, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 Iss: 7, S. 595 – 632.

Lepoutre, J & Heene, A (2006), *Investigating the impact of firm size on small business responsibility: A critical view*, *Journal of Business Ethics*, vol. 67:3, S. 257-273.

M

- van Marrewijk, M. (2003), *Concepts and definitions of CSR and Corporate sustainability: Between agency and communion*. Journal of Business Ethics, Vol. 44, S. 95-105.
- Mazzarol, T. (2004), *Strategic management of small firms: A proposed framework for entrepreneurial ventures*, Protokoll för the 17de årliga SEAANZ konferensen 2004 – Entrepreneurship as a way of the Future 26-29 september, Brisbane Queensland, Australien.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- Meredith G., (1994) *Small Business Management*, Sydney: MacGrawhill, 4th edition.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, J., (1997), *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who or what really counts*, Academy of Management Review, vol. 22:4, S. 853–886.
- Mintzberg, H., (1983), *The Case For Corporate Social Responsibility*, Journal of Business Strategy, Vol. 4:2, S. 3–15.
- Murillo, D & Lozano, J., (2006), *SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words*, Journal of Business Ethics, vol. 67:3, S. 227-240.

N

- Nooteboom, B. (1993), *Firm Size Effects on Transaction Costs*, Small Business Economics, Vol 5. S. 283-295.
- Nooteboom, B. (1994), *Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence*, Small Business Economics, Vol. 6, S. 327-347.

P

- Perrini, F. (2006), *SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective*, Journal of Business Ethics, Vol. 67, S. 305-316
- Perrini, F. och Russo, A. (2010), *Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs*, Journal of Business Ethics, Vol 91, S. 207-221
- Perrini, F. och Spence, L.J (2010), *Europe: Practice and Politics: Ethics and Social Responsibility in SMEs in the European Union*, Ethics in Small and Medium Sized Enterprises, The International Society of Business, Economics, and Ethics Book Series 2, S. 37-51.

Porter, M.E, (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

Porter, M.E, och Kramer, M.R., (2002), *The competitive advantage of corporate philanthropy*, Harvard Business Review, December 2002, vol 80:12, S. 56-68.

Porter, M.E, och Kramer, M.R., (2006), *Strategy & Society*, Harvard Business Review, December 2006, S. 78-92

Porter, M.E. och Kramer, M.R., (2011), *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, January-February 2011, S. 62-77.

Porter, M.E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., och Hawkins E., (2012), *Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Business and Social Results*, FSG, hämtad från: http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Measuring_Shared_Value.pdf 2013-01-20

R

Retriever, länk till databas:

<http://web.retriever-info.com.ludwig.lub.lu.se/services/businessinfo.html> 27/04/2013

Russo, A., Tencati, A. (2009), *Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms*, Journal of Business Ethics, Vol. 84 No. 3, S. 339-353.

Rutherford, R., Blackburn, R.A. and Spence, L.J. (2000), *Environmental management and the small firm*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour, Vol. 6, S. 310-325.

S

Santos, M. (2011), *CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles*, Social Responsibility Journal, vol.7:3, S. 490 – 508.

Sawyer, J. Evans, N., (2010), *An Investigation into the Social and Environmental Responsibility Behaviours of Regional Small Businesses in Relation to their Impact on the Local Community and Immediate Environment Australasian*, Journal of Regional Studies, Vol. 16, No. 2, S. 253-265.

Spence, L.J., (1999), *'Does size matter? The state of the art in small business ethics'*, Business Ethics: A European Review, Vol. 8:3, S.163–174.

Spence, L.J., Coles, A. och Harris, L., (2001), *The Forgotten Stakeholder? Ethics and Social Responsibility in Relation to Competitors*, Business and Society Review Vol. 106, No. 4, S. 331-352

Spence, L.J., (2007), *CSR and small business in a European policy context: The five 'C's of CSR and small business research agenda*, Business and Society Review, Vol. 112:4, S. 533-552.

Statens Energimyndighet (2009) *Hur fungerar små och medelstora företags kontakt med energi- och klimatrådgivare?* Hämtat från:

http://webbshop.cm.se/System/ViewResource.aspx?p=Energimyndigheten&rl=default:/Resources/Permanent/Static/c477816ab8734a35872a0a6c22a9a84d/ER2009_25W.pdf, 2013-02-02

Suchman, M. C. (1995), *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, S. 571-610.

Svenskt Näringsliv, *Smått om små företag*, Hämtat från:

http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00023/Sm_tt_om_sm_f_retag_23332a.pdf, 2013-03-08

Svensson, B., (2009), *Nio av tio svenskar är miljömedvetna*, Göteborgs-Posten, 12 november.

<http://www.gp.se/nyheter/sverige/1.248678-nio-av-tio-svenskar-miljomedvetna>
2013-03-18

Sweeney, L. (2007), *Corporate social responsibility in Ireland: barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR*, Corporate Governance, Vol. 7 No. 4, S. 526-523

T

The World Business Council for Sustainability Development, (1999), *Corporate social responsibility: Meeting changing expectations*, hämtad från:

<http://www.wbcSD.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=82&nosearchcontextkey=true> 2013-03-12

Tilley, F., (1999), *The gap between the environmental attitudes and the environmental behaviour of small firms*, Business Strategy and the Environment, Vol. 8:4, S. 238-248.

Tilley, F. (2000), *Small firm environmental ethics: how deep do they go?*, Business Ethics: A European Review, Vol. 9, No. 1, S. 31-41.

Tricker, B., (2012), *Corporate Governance – Principles, Policies and Practices*. Second edition, Oxford University: Oxford.

Tsoutsoura, M., (2004), *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*, Working Paper Series, Center for Responsible Business, UC Berkeley.

U

Udayasankar, K., (2008) *Corporate social responsibility and firm size*, Journal of Business Ethics, Vol. 83:2, S. 167- 175.

V

Vives, A., (2006), *Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America*, Journal of Corporate Citizenship, Vol. 21, S. 39-50.

W

Wickham, P.A., (2004), *Strategic Entrepreneurship*, 3rd edition, Financial Times Prentice Hall: Harlow.

Williamson, D, Lynch-Wood, G & Ramsay, J., (2006), *Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR*, Journal of Business Ethics, vol. 67:3, S. 317-330.

Y

Yeh-Yun Lin, C., (1998) *Success factors of small- and medium sized enterprises in Taiwan: An analysis of cases*, Journal of Small Business Management, Vol 36:4, S. 43-56.

Yin, R.K. (2009), *Case Study Research Design and Methods*, 4th edition. California: SAGE Publications Inc.

Alla ska med – stora som små!

*Denna artikel baseras på en
magisteruppsats, våren 2013 vid Lunds
universitet: CSR i SMEs – En studie av SMEs*

Corporate social responsibility, som termen "corporate" antyder, har traditionellt varit associerat med stora företag, vilket även återspeglats av forskningen kring CSR. Emellertid består majoriteten av företagen i Sverige och EU av små och medelstora företag, vilka gör att denna kategori av företag har en betydande påverkan på samhället, i termer av ekonomiska, miljömässiga och sociala konsekvenser. Att få SMEs att ta ett socialt ansvar har således en stor betydelse för att skapa en hållbar framtid, men hur ser detta arbete ut idag?



Att få en bättre förståelse för hur SMEs resonerar kring socialt ansvarstagande ansåg vi var både viktigt och intressant. Genom att intervjua tre stycken medelstora företag i Öresundsregionen har en studie gjorts som syftar till att öka kunskapen om hur SMEs resonerar kring CSR samt vilka motiv och hinder som de upplever vid arbete med CSR.

Vad skiljer SMEs från stora företag?

Det är inte bara storlek som skiljer SMEs mot stora företag, utan också egenskaperna. Bristen på resurser i form av finansiella medel, tid och kompetens är mer påtaglig i SMEs, samtidigt som den informella strukturen gör att de oftast präglas av VD:ns personliga värderingar.

Vidare är intressenternas påtryckningar inte lika påtagliga och målen för verksamheten behöver inte liknas med vinstmaximering, vilket oftast är fallet vid med stora företag. Dessa skillnader gör således att teorin beträffande CSR ofta inte stämmer på denna heterogena grupp av företag, då deras karaktär gör att motiven och hindren blir annorlunda, men på vilket sätt?

Hur uppfattas CSR?

Först och främst är det värt att poängtera att socialt ansvarstagande inte är något nytt fenomen för SMEs vilket vår studie understryker. Grunden till CSR bygger på att det är rätt sak att göra men det finns även en utbredd uppfattning om ett mer strategiskt förhållningssätt till CSR. Den strategiska användningen av CSR uttrycks

dock inte i så stor utsträckning i företagens aktiviteter. Studien visar också att SMEs vill att CSR ska genomsyra verksamheten samt att det är ett koncept de vill utveckla företaget runt.

Vad väger för och emot?

Det som talar för CSR i SMEs är dels att det finns ett genuint intresse för frågor om hållbarhet och socialt ansvarstagande hos ledande personer och en vilja att ständigt förbättra. Dessutom har studien visat på en rad goda exempel på hur socialt ansvarstagande kan innebära ekonomiska fördelar och att dessa aktiviteter nödvändigtvis inte behöver kosta stora summor pengar.

Emellertid är kunskapen och förståelsen för CSR i små och medelstora företag många gånger en bristvara. Att socialt ansvarstagande ses av de anställda som en kostnad istället för något som kan ge fördelar på lång sikt, försvårar möjligheten till förändringsarbete.

"SMEs are the true back-bone of the European economy, being primarily responsible for wealth and economic growth, next to their key role in innovation and R&D"
- Europeiska kommissionen

Mot en hållbar framtid?

Vår uppfattning är att båda viljan och förmågan att arbeta med CSR i SMEs finns och att framtiden kommer innebära större krav på SMEs i termer av socialt ansvarstagande.

Vi tror att den stor utmaning är att förmedla ett budskap till SMEs om att inte se CSR som en kostnad utan en möjlighet. Vi tror att det som krävs är mer studier som lyfter fram konkreta exempel på fördelarna med CSR.

Skriven av:
Erik Karlsson och Henrik Halling