



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

HT17

## **CSR i små och medelstora företag**

*Spelar storleken roll?*

### **Författare:**

Johan Berghult, 931016-9074

Erik Brengdahl, 931022-8532

Filip Nyström, 930402-7510

### **Handledare:**

Karin Jonnergård

## Förord

Författarna vill tacka handledare Karin Jonnergård samt rikta ett stort tack till de sex företagsrepresentanter utan vilka uppsatsens slutförande varit omöjligt. Vi är mycket väl medvetna om värdet på den tid ni avsatt för vår räkning. Tack!

*Lund, 2 mars 2018*

-----

Johan Berghult

-----

Erik Brengdahl

-----

Filip Nyström

# Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** CSR i små och medelstora företag - *Spelar storleken roll?*

**Seminariedatum:** 11 januari 2018

**Kurs:** FEKH69, Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

**Författare:** Johan Berghult, Erik Brengdahl, Filip Nyström

**Handledare:** Karin Jonnergård

**Fem Nyckelord:** CSR, SME, U-formad teori, resurstillgång, hållbarhet

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att studera hur små och medelstora bolag definierar CSR och varför de engagerar sig.

**Metod:** Studien bygger på en kvalitativ forskningsstrategi med semi-strukturerade intervjuer. Ambitionen är att ha en deduktiv forskningsansats, dock med en del induktiva inslag.

**Teoretiska perspektiv:** Studiens teoretiska referensram tar stöd i forskningsartiklar och kurslitteratur.

**Empiri:** Studiens empiri baseras på sex intervjuer. Två av intervjuerna ägde rum på plats hos respektive företag, och övriga fyra per telefon.

**Resultat:** I kort visar resultatet att de små företagen i studien uppvisar ett mindre aktivt hållbarhetsarbete i relation till de medelstora företagen. Vi konstaterar att Borglund et als teori stämmer bättre än Udayasankars för samtliga företag.

# Abstract

**Title:** CSR within small- and medium-sized enterprises - *Does size matter?*

**Seminar date:** 11th of January 2018

**Course:** FEKH69, Degree Project Bachelor level, Business Administration, 15 ECTS Credits

**Authors:** Johan Berghult, Erik Brengdahl, Filip Nyström

**Advisor:** Karin Jonnergård

**Key words:** CSR, SME, U-shaped theory, resource access, sustainability.

**Purpose:** The purpose of this essay is to examine whether there are any differences between small and medium-sized enterprises regarding their sustainability work.

**Methodology:** The study is based on a qualitative academic strategy with semi-structured interviews. Our ambition is to have an deductive academic approach that have inductive approach as well to a certain extent.

**Theoretical perspectives:** The theoretical perspectives of the study take support from academic journals and course literature.

**Empirical foundation:** The empirical foundation is based on six interviews. Two of them were performed at the companies and four of them on telephone.

**Conclusion:** The study shows that small entities exhibit a less active sustainability work, compared to medium-sized entities. Further, we could establish that Borglund et als theory was more applicable than Udayasankars in the context of the companies within the study.

# Innehållsförteckning

<b>Kapitel 1 - Inledning</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.2.1 Synen på CSR i forskningen	8
1.3 Syfte och problematisering	8
1.3.1 Frågeställning	9
1.4 Disposition	10
<b>Kapitel 2 - Metod</b>	<b>11</b>
2.1 Metodval	11
2.2 Urval	12
2.2.1 Företagsbeskrivning	13
2.3 Insamling av empirisk data	15
2.3.1 Primärdata	15
2.4 Intervjuernas genomförande	16
2.5 Val av teori	16
2.6 Val av analysmetod efter intervjuerna	17
2.6.1 Resultattabell	17
2.7 Metodkritik	17
2.8 Presentation av analys	19
2.9 Forskningsetik	19
<b>Kapitel 3 - Teoretiskt ramverk</b>	<b>20</b>
3.1 CSR som begrepp	20
3.1.1 Definition av Corporate Social Responsibility	20
3.1.2 Praktisk referensram	20
3.1.3 Kritik till CSR	23
3.2 Anledningar till CSR	24
3.2.1 Intressentmodellen	24
3.2.2 Legitimitetsteorin	25
3.2.3 Socialt kontrakt	26
3.3 CSR i litteraturen	27
3.3.1 CSR enligt Krishna Udayasankar	27
3.3.2 CSR enligt Borglund et al	30
3.4 Teoretisk koppling till syfte och analys	31
<b>Kapitel 4 - Analys</b>	<b>32</b>
4.1 Presentation av analys	32
4.1.1 Resultatabeller	33
4.2 CSR som begrepp	35
4.2.1 Innebörden av CSR	35

4.2.2 Jämställdhet och könsfördelning	37
4.3 CSR i praktiken	39
4.3.1 Hur CSR utövas	39
4.3.2 CSRs inverkan på affärsbeslut	43
4.3.3 CSR-kommunikation till olika intressenter	45
4.3.4 Storlek som begränsande faktor	48
<b>Kapitel 5 - Slutsats</b>	<b>51</b>
<b>Kapitel 6 - Reflektion</b>	<b>54</b>
6.1 Etik	54
6.2 Kritik	54
6.3 Vidare studier	56

# Kapitel 1 - Inledning

## 1.1 Bakgrund

Under de senaste decennierna har *Corporate social responsibility*, fortsatt i uppsatsen benämnt *CSR*, blivit ett allt mer aktuellt ämne för såväl företag som samhället i stort. Allt större uppmärksamhet riktas mot CSR och det används mer resurser än någonsin för att bedriva ett aktivt arbete kring ansvar och hållbarhet. Hållbarhet och CSR är två begrepp med liknande användningsområden och definitioner. Utvecklingen är tydlig; miljöfrågor och samhällsansvar tar allt större utrymme i strategiarbetet för företag i alla olika storlekar (Moore & Manring, 2008).

Det finns cirka 1,2 miljoner företag i Sverige och av dessa utgör små och medelstora företag 99,9%. Tillsammans står de för 60% av förädlingsvärdet, vilket ger en tydlig indikation av den viktiga roll som små och medelstora företag spelar i det svenska näringslivet. (Tillväxtverket, 2017).

2012 lade Tillväxtverket fram rapporten: *"Miljöarbete i små och medelstora företag"*. Rapportens syfte var att visa hur små och medelstora företag i Sverige ser på miljöarbete samt hur företagen väljer att implementera miljöarbete i verksamheten. Rapporten kunde urskilja att ju större företag är, desto vanligare är det med miljöpolicy och aktivt miljöarbete. (Tillväxtverket, 2012)

2015 gjorde branschorganisationen *Företagarna*, tillsammans med hållbarhetsbyrån *Beyond Intent*, en kartläggning av små och medelstora företags hållbarhetsarbete. Kartläggningen visade att 86% av företagen ansåg att det är viktigt att ta ansvar och arbeta aktivt med hållbarhet. Resultatet visade också att små och medelstora företag tjänar på att arbeta med hållbarhetsfrågor. Vidare framkom att ett aktivt arbete är en fråga om resurser och undersökningen visade att även om viljan finns, saknas ofta konkreta planer och styrsystem för att implementera ett aktivt arbete. Bara 10% av företagen i undersökningen hade någon som arbetade med hållbarhet som ansvarsområde. (Företagarna, 2015).

Rapporterna gör gällande att graden av CSR ökar i takt med att företags storlek ökar, samt att det är ovanligt bland små och medelstora företag att strukturerat arbeta med just CSR och hållbarhet.

## 1.2 Problemdiskussion

En stor del av den forskning och litteratur som berör CSR behandlar stora, multinationella företag och bortser från lejonparten av alla företag, nämligen de små. Vid en första anblick kan därför de små och medelstora företagens miljömässiga och sociala effekter lätt förbises, i relation till de multinationella företagens mer exponerade ställning (Johnson, 2013). Utifrån att det i allmänhet forskats, skrivits samt debatterats mer om multinationella och stora bolag ansåg vi det intressant att fokusera på att undersöka i vilken utsträckning samt av vilken anledning mindre aktörer och mindre företag ägnar sig åt CSR.

Enligt en enkät utförd av *SEB* kan ett företags storlek bara delvis förklara omfattningen av dess CSR-engagemang. Enkäten visar att företag med fler än 50 anställda sätter av pengar för CSR medan mindre företag istället avsätter arbetstid. Vad som styr ett företags val av engagemang beror på vilken bransch företaget verkar i, men även att personliga preferenser hos företagsledningen spelar in. Vidare är ett tillverkande företag mer benäget att ge pengar till ideell verksamhet medan tjänsteföretag avsätter arbetstid, och handelsföretag erbjuder i hög utsträckning egna varor. Samma enkät visar också att företagens medvetenhet om hållbarhetsfrågor vuxit. Andelen företag som ser socialt ansvar och miljöhänsyn som en integrerad del av verksamheten har tredubblades mellan år 2008 och 2010, och utgör en tredjedel av respondenterna (SEB, 2010).

Företag i alla former och storlekar har med varierande framgång börjat komma till insikt att samhället och investerare allt mer kräver socialt ansvarstagande, och försöker därför ofta att lösgöra sin verksamhet genom att erbjuda insyn samt att främja hållbarhet och socialt ansvar (Vázquez-Carrasco & López-Perez, 2013).

Även den svenska lagstiftningen gör skillnad på företag där storleken avgör vilka krav som ställs. Företag med 250 eller fler anställda är enligt EU-kommissionens definition stora, och avkrävs enligt lag en hållbarhetsrapport i varje årsredovisning (EU-kommissionen, 2014). Rapporteringen av hållbarhetsarbetet ska redogöra för de åtgärder företagen genomfört i syfte att ta sitt ansvar i frågor som rör miljö, sociala förhållanden, personal, mänskliga rättigheter, motverkande av korruption eller liknande ämnen. I praktiken är ett redovisningsbart hållbarhetsarbete därför tvingande för stora svenska företag. (Riksdagen, prop 2016/17:CU2) Denna typ av lagkrav ställs alltså inte på företag med färre än 250 anställda, vilket bidrar till vårt intresse av att undersöka denna typ av företag, vars CSR-arbete i legal mening är helt frivilligt.



### 1.2.1 Synen på CSR i forskningen

Forskningen på området är inte överens om på vilket sätt CSR i allmänhet praktiseras av mindre företag. Krishna Udayasankar menar i artikeln *Corporate Social Responsibility and Firm Size* att företags samhällsengagemang kan beskrivas genom en U-formad funktion där små och stora företag tenderar uppvisa stort engagemang medan medelstora företag visar mindre. (Udayasankar, 2008)

I förhållande till Udayasankars synsätt påstår Tommy Borglund, Hans de Geer & Mats Hallvarsson i sin artikel *Värdeskapande CSR - Hur företag tar socialt ansvar* och Borglund tillsammans med Hans de Geer och Susanne Sweet, i *CSR - en guide till företagets ansvar*, det motsatta. De menar att ett omfattande CSR-system innebär höga kostnader. För mindre företag med begränsade resurser, innebär CSR ett hinder snarare än en möjlighet. Av samma anledning är det därför enligt Borglund et al, sannolikt att små företag ägnar sig åt CSR i mindre utsträckning än stora och medelstora företag. (Borglund et al, 2009, s. 134; Borglund et al, 2012, s. 198)

## 1.3 Syfte och problematisering

Vid ingången av arbetet är vår hypotes att mindre företag i jämförelse med medelstora företag inte har någon tydlig och uttalad plan för hur de kan arbeta med hållbarhetsfrågor. Denna uppfattning bygger på att vi inte tror att mindre företag prioriterar CSR, till förmån för ekonomisk överlevnad. Därför vill vi undersöka om det finns skillnader av engagemang mellan små och medelstora företag. Som utgångspunkt, vill vi genom vår studie undersöka om det utifrån sex svenska företag går att urskilja några tendenser till om CSR-engagemang skiljer sig mellan olika storlekskategorier.

Med utgångspunkt i motsättningen mellan Udayasankar och Borglund et als teorier är ambitionen med denna uppsats att fånga respondenternas performativa definition av CSR, hur begreppet tolkas, och därefter jämföra med den ostensiva definitionen, det vill säga hur företagen praktiskt utför sitt CSR-arbete.

Vi ämnar att, i enlighet med Udayasankars teori, undersöka om det går att visa att ett urval av tre mindre bolag uppvisar ett mer omfattande och synligare hållbarhetsarbete än tre medelstora bolag eller om det snarare går att visa stöd för Borglund et als teori som motsättningsvis säger att tillväxt snarare ökar incitamenten till samhällsengagemang hos företag. Om det kan identifieras några skillnader är förhoppningen att kunna urskilja vilken av nämnda teorier som bäst går att applicera på de svenska företag som studerats.

### 1.3.1 Frågeställning

Med grund i ovan nämnda syfte har följande frågeställning formulerats:

- *Hur ser ansvariga för CSR-frågor, i små och medelstora företag, på definitionen av begreppet CSR och varför engagerar de sig inom området?*

Förhoppningen är att resultatet av denna uppsats kan bli ett bidrag till kunskapen kring ämnet och ämnar ge insikter kring hur CSR-arbetet upplevs och utförs i ett par små och medelstora svenska företag. Uppsatsen ämnar inte bevisa om kategorierna små- eller medelstora företag är bättre eller sämre på att arbeta med CSR. Uppsatsen kan ses som en förstudie till en mer omfattande forskningsstudie som genom ett större urval undersöker omfattningen av små och medelstora företags CSR.

## 1.4 Disposition

**Kapitel 2. Metod:** Argumenterar kring metodvalet och varför vi tycker det är bäst lämpat för att uppnå syftet, och ge bästa möjliga svar på frågeställningen.

**Kapitel 3. Teori:** Inleds med en presentation av studiens två kontrasterande teorier, Borglund et al och Udayasankar. Därefter definieras begreppet CSR, hur CSR praktiseras, samt kritiska perspektiv till fenomenet. Därefter presenteras anledningar till CSR varför företag ägnar sig åt CSR och andra ansvarsrelaterade aktiviteter. Vidare ges en förklaring till kopplingen mellan syftet och analysen.

**Kapitel 4. Analys:** Kapitlet består av analyser av empirisk data från de sex företagen. Analysdelen struktureras utifrån övergripande frågeställningar och behandlar dem med hjälp av teorierna. Styckena struktureras genom att delas in efter vad de försöker förklara.

**Kapitel 5. Slutsats:** Sammanfattar analysen i tabellform och redogör för författarnas slutsater genom att besvara frågeställningen i syftesavsnittet.

**Kapitel 6. Reflektion:** Diskussionskapitel där författarna behandlar etiska ställningstaganden, diskuterar lämpliga vidare studier och framförallt kritiserar samt resonerar kring på vilket sätt studien eventuellt kunnat göras annorlunda eller bättre.

### Appendix 1. Intervjuguide

### Appendix 2. Kategorisering av respondenternas svar

### Appendix 3. Schematisk presentation av forskningsansats

# Kapitel 2 - Metod

## 2.1 Metodval

Den inledande forskningsstrategin för uppsatsen var att genomföra en intervju- och dokumentstudie på ämnet CSR. Efter en första litteraturgenomgång fann vi intresset att titta närmare på hur små och medelstora svenska företag ser på och arbetar med CSR. Mer specifikt landade vi i att med grund i två motstridiga teorier, Borglund et al och Udayasankars, undersöka om det går att finna mer stöd för den ena teorin än den andra. För att få en djupare förståelse för företagens bakomliggande tankegångar och motiv för att engagera sig i CSR-relaterade frågor valde vi att utföra djupintervjuer med hållbarhetsinsatta representanter från sex svenska företag, tre små och tre medelstora.

Studien är kvalitativ med en deduktiv forskningsansats. Metoden överensstämmer med Elo & Kyngäs (2007) definition, som säger att deduktiv ansats är att utgå från specifika teorier och data för att studera generella tendenser. Studiens utgångspunkt är två teorier med olika synsätt. Empirin analyseras utifrån de båda teorierna för att i resultatet eventuellt kunna finna stöd för antingen den ena, eller andra teorin.

Valet att genomföra en intervjustudie bygger på ambitionen att undersöka CSRs performativa innehåll och praktik. Genom djupintervjuer vill vi låta representanterna förklara hur de definierar och praktiserar CSR inom respektive företag. Vi har tidigare nämnt att olika forskare har olika uppfattningar om hur företag praktiserar CSR och vi kommer i teorikapitlet att redogöra för ett par olika definitioner av begreppet. Det kan generellt konstateras att begreppet CSR är diffust och att det kring definitionen inte råder konsensus. Därför vill vi som en av utgångspunkterna undersöka om det finns skillnader inom eller mellan storleksklasserna gällande definitionerna av CSR.

Performativ begreppsuppfattning, det vill säga hur begrepp definieras när de används i praktiken, går inte att uppnå genom helt strukturerade frågeformulär, till exempel enkätundersökningar. Detta eftersom svaren som krävs helt enkelt inte blir tillräckligt detaljerade. För att nå performativ begreppsuppfattning krävs ett samtal, som till exempel vid en intervju - där företagsrepresentanter ger ett svar på en fråga, och därefter tillåts utveckla sitt resonemang och förklara vidare genom såväl diskussion som förberedda och naturligt uppkomna följdfrågor.

För att kunna besvara frågeställningen fick representanterna därför med egna ord svara på frågor om deras företags syn på ämnet. Företags arbete vid hållbarhetsfrågor skiljer sig åt och därför har vi valt att hämta empirisk data av kvalitativ karaktär. Primärdatan inhämtas direkt av de

undersökta företagen genom semistrukturerade intervjuer, där representanterna med egna ord fick svara på frågor om företagens syn på ämnet. För att kunna dra slutsatser av svaren genomfördes innehållsanalys av intervjuerna (Bryman & Bell, 2015, s. 475). Kvalitativ innehållsanalys baseras på något som är skrivet och görs för att analysera *vad som sägs, av vem och på vilket sätt*. (Dumay & Cai, 2015)

Trots att studiens övergripande forskningsansats är deduktiv, väljer författarna att genomföra innehållsanalys med en induktiv ansats. Författarna anser att valet motiveras utifrån att frågorna som ställdes respondenterna inte utgick från teorier eller modeller. En induktiv innehållsanalys kännetecknas av kodning av svaren, det vill säga en systematisk genomgång av den inhämtade datan och efterföljande analyser för att försöka identifiera användbart material (Elo & Kyngäs, 2007). Den genomgång av svaren vi gjorde stämmer därför bättre överens med induktiv form snarare än deduktiv (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1997), se appendix 3. Vid genomgången av den insamlade datan, analyserades och kommenterades materialet för att få med samtliga aspekter i innehållet och underlätta senare kategorisering.

För att möjliggöra denna innehållsanalys av respondenternas svar transkriberades intervjuerna. Innehållet analyserades med utgångspunkt att hitta stöd till någon av studiens två huvudsakliga teorier vilket senare ledde till en kategorisering av svaren i en analystabell samt en resultattabell. Författarna anser att den induktiva innehållsanalysen gav bredast underlag till analysen sett till hur intervju svaren utvecklades. Genomgången av materialet gjordes genom att utifrån intervju svaren först studera meningar, därefter termer för att slutligen välja ut begrepp. Detta för att underlätta strukturen i analyskapitlet samt de analystabeller som sammanfattar analysen av respektive företag.

## 2.2 Urval

Denna studie fokuserar på små och medelstora företag enligt EU-kommissionens klassificering. Tillsammans med *Mikroföretag* utgör våra två storleksklasser de som benämns *SME:s*, en beteckning för “small and medium enterprises”. *SME:s* svenska översättning är *SMF, små och medelstora företag*. (Europeiska Kommissionen, 2014)

Urvalet av företag grundades på intresset för Udayasankars teori, som säger att medelstora företag tenderar uppvisa mindre CSR-engagemang än små. Eftersom denna teori skiljer sig från övrig litteratur och gängse uppfattningar, inklusive författarnas, kring ämnet CSR blev det naturligt att välja företag som passar in i storleksklasserna för att kunna analysera dem utifrån Udayasankars teori. Urvalet av företag är strategiskt och vi har intervjuat företag vars storlek passar storleksdefinitionerna.

De sex företagens respektive verksamheter är så pass lika att de enligt oss borde vara jämförbara. Därmed bedömer vi dem passa vårt syfte och vara lämpliga för studien. Dessutom visar en tidigare undersökning från SEB (2010) att företags CSR påverkas av företagsledningens preferenser och personliga intressen. Därför var det viktigt för oss att få tillgång till respondenter i positioner som medför inflytande över företagens CSR.

En starkt motiverande anledning till varför vi skriver om teknikföretag är den enorma utveckling som sker i branschen. I ljuset av den snabba utvecklingen anser vi att en studie som undersöker på vilket sätt företag i denna bransch ser på, samt arbetar med hållbarhetsfrågor är intressant för många. Det empiriska materialet begränsas till sex intervjuer med representanter för sex företag. Omfattningen leder till att vi *inte* kan hävda att den ena eller andra teorin *generellt* är applicerbar på svenska IT-företag. Detta är dock inte heller studiens syfte, utan vi ämnar istället att genom observationer bilda en generaliserande uppfattning som möjligen ger stöd för Borglund eller Udayasankars teorier. Därmed kan denna studie ses som en förstudie till ett mer omfattande arbete som generellt undersöker skillnader i CSR-engagemang mellan olika storleksklasser av företag. Alla sex företag tackade ja till att intervjuas och därför valde vi inte att leta andra respondenter.

## 2.2.1 Företagsbeskrivning

För att kunna analysera utifrån Borglund et als och Udayasankars teorier är det för den kvalitativa metodens skull viktigt att företagen verkar inom samma eller nära angränsande bransch. Uppsatsen behandlar därför företag med huvudkontor i Malmöregionen som alla verkar inom IT-branschen. De sex företagen kännetecknas av att vara kunskapsdrivna, det vill säga att företagets verksamhet bygger på avancerad kunskap och expertis.

Gemensamt för företagen är att deras erbjudande av varor och tjänster är av teknisk natur. Alla företag har valt att förbli anonyma, varvid de kommer presenteras med ett fingerat namn, istället för en bokstav eller siffra. Detta gör att texten förblir enhetlig, begriplig och lättläst. Tre av studiens sex företag är enligt EU:s definition små, det vill säga har mellan 10 och 50 anställda, samt € 2 till 10 miljoner i nettoomsättning, eller balansomslutning. De tre andra är enligt definitionen medelstora: 50 till 249 anställda, nettoomsättning € 10 till 50 miljoner eller balansomslutning € 10 till 43 miljoner (EU-kommissionen, 2014).

**Företag Alpha:** Representerar ett av de små. Av de utvalda företagen är företaget det yngsta, grundat 2014. Företag Alpha har knappt 30 anställda och omsätter drygt 10 miljoner kronor 2017. Vårt att notera är att Alphas verksamhet till stor del finansieras av riskkapital. Företagets affärsidé är att digitalisera och effektivisera vården av artros. Respondenten, företagets VD, beskriver verksamheten enligt följande:

*“Vi jobbar med diagnostik och behandling av en kronisk sjukdom som heter artros. Tjänsten levereras via en applikation där kunden kan logga in och svara på frågor som bildar ett hälsoformulär som sen till exempel en ortoped kan kolla på.”*

**Företag Delta:** Representerar ett av de små företagen. Företagets affärsidé består utav att sälja och utveckla affärssystem för små och stora idrottsföreningar. Företaget har idag cirka 30 anställda och har vuxit enormt mycket de senaste åren.

*“Vi utvecklar och säljer ett affärssystem för idrottsföreningar kort och gott. De senaste åren har vi vuxit med minst 50 % varje år med positivt resultat och förrförra året växte vi faktiskt med 100 %.”*

**Företag Tau:** Ett av de små företagen. Tau är ett Malmöbaserat mjukvarubolag som utvecklar affärssystem för IT-infrastruktur, grundat 2010. För närvarande har bolaget 15 anställda och antalet ökar årligen. Intervjun genomfördes med företagets produktchef. Verksamheten baseras på att utveckla lösningar och produkter vars syfte är att hjälpa organisationer och företag runt om i världen med att bättre samt effektivare att utnyttja värdefull data.

*“Företaget kartlägger hur olika IT-system hänger ihop och verkar och som sedan blir en dokumentation som kan automatisera bort manuella rutiner i alla typer av IT-organisationer.”*

**Företag Omicron:** Representerar ett av de medelstora. Grundades 2002 och har 2017 har strax över 180 anställda. Omsättningen för räkenskapsåret 2016 var knappt 130 miljoner kronor. Intervjun genomfördes med företagets marknadschef som beskriver företaget enligt följande:

*“Vi är ett konsultbolag som hyr ut konsulter till medelstora- och stora bolag. Konsulterna är nischad mot kvalitetssäkring av mjukvara och har ett stort spann av specialiteter eller specialistroller. [...] möjlighet för våra kunder att faktiskt sänka sin kostnader och fortsätta hålla en väldigt hög kvalitetsnivå på sina projekt.”*

**Företag Lambda:** Representerar de medelstora. Lambda är det äldsta av studiens intervjuade företag, grundat år 2000. Affärsidén består av att utveckla smarta, säkra, flexibla samt kostnadseffektiva

IT-system. Företaget har cirka 170 anställda. Företagets VD, respondent vid intervjun beskriver företaget enligt:

*“Vi är ett IT-företag som jobbar med cloud- och applikationslösningar för medelstora och stora bolag, både nationellt och globalt. Vi är helt branschberoende [...] Vi jobbar med allt ifrån stora möbeltillverkare till små konstruktionsfirmor.”*

**Företag Eta:** Representerar ett av de medelstora. Affärsidén är att förvalta och köpa bolag. Bolaget investerar i alla olika typer av bolag, från små till stora inom olika segment men främst inom IT-sektorn.

*“Huvudsakligen utvecklar vi, äger och förvaltar familjens tillgångar i bolaget. Däribland ett IT-företag i Malmö som är största innehavet.”*

## 2.3 Insamling av empirisk data

### 2.3.1 Primärdata

För att kunna analysera och därmed förhoppningsvis förstå hur mycket, varför och hur de olika företagen arbetar med och ser på CSR, har främst primärdata inhämtad genom intervjuer av företagsrepresentanter använts. Som komplement har sekundärdata från årsredovisningar studerats. (Lundahl & Skärvad, 2016, s. 160). Primärdatan baseras på intervjuer med personer på ledande befattningar i respektive företag.

Intervjuerna är av semistandardiserad form enligt Lundahl & Skärvad (2016, s. 99) och Bryman & Bell (2015, s. 475). Författarna bedömer att semistandardiserad form är bäst lämpad eftersom den ger respondenten möjlighet att ge nyanserade och transparenta svar kopplade till ämnet. En semistandardiserad intervju underlättar även vid bearbetning av svaren från respondenten (Lundahl och Skärvad, 2016, s. 131). Respondenterna fick fritt svara på frågor avseende företagets övergripande hållbarhetsarbete, deras utmaningar samt möjligheter med CSR.



## 2.4 Intervjuernas genomförande

Intervjuerna genomfördes utifrån en mall, se appendix, vilket möjliggjorde stor frihet för respondenten att utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman & Bell, 2015, s. 475). Samtalen spelades in vilket möjliggjorde den transkribering som i sin tur underlättat sammanställningen av empirin. Vi upplevde att endast spela in, och inte ta anteckningar under intervjuerna hjälpte oss att fokusera på respondenten, vilket skapade bättre flyt i samtalen. Intervjuerna med Omicron och Alpha genomfördes fysiskt på företagets kontor. Den förstnämnda var den enda intervju där alla fyra författare deltog. Därmed blev Omicron-intervjun den längsta och varade i cirka en timme. Alpha-intervjun genomfördes enskilt. Tau, Lambda, Eta och Delta-intervjuerna genomfördes enskilt via telefon. Intervjuernas längd varierade och de enskilda intervjuerna varade i omkring en halvtimme vardera. Intervjuerna genomfördes mellan den 12 och 23 december 2017.

Sätten på vilka intervjuerna genomfördes valdes av respondenterna och påverkades således mycket lite av författarna. Sammantaget har vi dock fått svar på de frågor vi ställt. Vidare diskussion om de olika intervjumetoderna finns i avsnitt 2.8 Metodkritik.

## 2.5 Val av teori

I denna studie används normativa teorier som försöker förklara *varför* CSR praktiseras. Eftersom lagen om hållbarhetsredovisning endast gäller stora företag är CSR, för studiens företag, frivilliga aktiviteter. Därför är det intressant att ta reda på vad företagen ser för vinning i att engagera sig, eller inte engagera sig för CSR. Litteraturöversikten kompletterar de normativa teorierna och utgör den substantiella teorin. Kombinationen av de normativa och substantiella teorierna ger studien en god teoretisk plattform att bygga analysen på. Intressenter, storlek, hållbarhetsrelaterade aktiviteter och företagets påverkan på samhället, samt samhällets påverkan på företag är faktorer som ligger till grund för studien. Valen av teorier har gjorts utifrån att kunna behandla samtliga av dessa aspekter, vilket i sin tur ger studien verktyg att analysera företag utifrån centrala aspekter, relevanta för studiens syfte.

Intressentmodellen, legitimitetsteorin och det sociala kontraktet är på området etablerade begrepp som behandlar företag och dess ömsesidiga relation till sin omgivning. Teorierna säger inte emot varandra, därför fungerar de väl tillsammans vilket dessutom underlättar tillämpningen.

Vidare utgör Borglund et al och Udayasankars motstridiga teorier ryggraden för vår jämförelse mellan företagen. Genom att i varje analyserande stycke avsluta med att behandla det aktuella området utifrån denna motsättning hoppas författarna kunna skapa en röd tråd som ger en begripligt strukturerad analys.

## 2.6 Val av analysmetod efter intervjuerna

Meningen med genomförandet av innehållsanalys är att avgöra vad det är som sägs - av *vem*, och *hur*. Poängen blir då inte att ett visst ord sägs ett visst antal gånger, utan är istället att urskilja ett mönster. Ett sådant mönster skulle hypotetiskt kunna vara att de olika företagens definitioner skiljer sig utifrån storlekarna. Intervjuernas utförande gav respondenterna möjlighet att beskriva hur de själva upplever och praktiserar CSR. Detta medför att uppsatsens empiri utgörs av intervjusvar och det empiriska materialet som analyseras är citat. Denna metod använder vi för att ge företagen möjlighet att förklara hur de definierar och praktiserar CSR. Utifrån den induktiva innehållsanalysen försöker författarna i respondenternas svar hitta stöd i teorierna.

En deduktiv innehållsanalys där frågorna hade utformats utefter teorierna anser författarna hade försämrat respondenternas svar eftersom de inte kan förväntas vara insatta i den valda teoretiska referensramen. Istället analyseras innehållet i den kvalitativa datan genom induktion för att förstå om, och i så fall, på vilket sätt definitionerna och praktiserandet av CSR skiljer sig åt.

### 2.6.1 Resultattabell

Ett resultattabell har skapats för att underlätta beskrivningen av intervjuernas utfall. Det är svårt att undvika att en del av frågorna överlappar varandra. (Bryman & Bell, 2015, s. 310) Tabellen ger läsaren en begriplig överblick av svaren på respektive fråga. Med tanke på att tabellen bygger på intervjusvaren blev det omöjligt att hålla en strikt binär svarskod, därmed används *Kanske* som svarskod vid tillfället då respondenten ej givit ett definitivt svar, men där vi tolkat utsagan som övervägande positiv. Resultattabellen finns i avsnitt 4.1.1.

## 2.7 Metodkritik

Meningen med studien är att ge en inblick i hur mindre och medelstora företag jobbar och utvecklar CSR. Eftersom studien omfattar sex företag går det inte att hävda att studien beskriver hur små och medelstora IT-företag i *allmänhet* ser på CSR. Vi har försökt att på ett enhetligt sätt ställa frågorna utifrån intervjumallens ordning, men det har under intervjuerna improviserats. Ett problem som kan uppstå vid intervjuer är att de olika respondenterna uppfattar frågorna annorlunda (Bryman & Bell, 2015, s. 302). Därför har vi försökt att formulera frågorna på tydligast och mest neutrala sätt.

Omicron, som vi tillsammans besökte var generösa med både tid och resurser. Den trevliga stämningen ledde till att mötet varade i 90 minuter, varav drygt 60 spelades in och räknas till den empiriska insamlingen. Av praktiska skäl genomfördes de resterande intervjuerna enskilt, och blev

därmed kortare i omfattning. Dels berodde det på att vi ville respektera respondenternas utsatta tidsram, samt att utrymmet för diskussion mellan de givna frågorna minskade. Intervjutiden för Alpha, Delta, Eta, Lambda samt Tau till varierade mellan 20-30 minuter.

Vidare genomfördes två av intervjuerna på plats på företagets kontor, medan de fyra andra genomfördes via telefon. Bryman & Bell diskuterar de olika intervjumetoderna och konstaterar att de båda har sina fördelar. Vid personliga intervjuer kan respondenten påverkas av intervjuarens blotta närvaro, men även av dess kön, etnicitet eller ålder. Denna påverkan kan ges uttryck i att respondenten kan ändra sina svar för att tillfredsställa intervjuaren.

Risken för detta minskar enligt Bryman & Bell kraftigt genom den distans telefonintervjuer ger och de refererar till forskning som säger att känsliga frågor, och frågor som kräver invecklade svar tenderar att besvaras bättre vid personliga intervjuer. (Bryman & Bell, 2015, s. 220-221) Teorin stämmer här väl överens med vår uppfattning av intervjuerna.

Att intervjuernas längd varierade kraftigt hade inverkan på uppsatsens resultat. Det var naturligtvis inte meningen att variationen skulle vara så pass hög, men vi har ändå kunnat konstatera ett par bakomliggande orsaker till intervjuernas olika längd. Övriga, noterade vi i efterhand att Bryman & Bell förutspådde denna variation i det kapitel som diskuterar olika intervjumethoders för- och nackdelar. Frey (refererad i Bryman & Bell, 2011, s. 221) menar att telefonintervjuer knappast kan vara längre än 20-25 minuter medan personliga diton lätt kan vara längre. Den främsta anledningen till variationen är att tre av sex företag inför intervjuerna var tydliga med att de vardera kunde avvara cirka en halvtimme. Vidare, ställdes inga uppföljande kontrollfrågor i syfte att validera tidigare svar. Vi har kommit fram till att designen av intervjumallen i hög grad gjorts utifrån antaganden.

Kvalitativ innehållsanalys omfattar sökande efter bakomliggande teman i det material som analyseras. En viktig aspekt att ta i beaktning är att vara kritisk mot sina egna tolkningar av respondenternas svar. (Bryman & Bell, 2015, s. 565) Utöver det är det viktigt att vara medveten att respondenterna ger subjektiva svar, vilka med tanke på deras högt uppsatta ledningspositioner kan innehålla överdrifter eller förmedla en något förskönad bild. En del av frågorna bygger på vår ingående uppfattning att små företag inte har resurser att bedriva CSR, se avsnitt 1.2 Problemdiskussion, medan andra bygger på Udayasankars uppfattning att små företag är mer omfattande i sitt CSR-arbete. Vi vill poängtera att det är centralt att vara kritisk till den studie vi genomfört och därför har vi vid tillfällena i studien valt att utgå från kritiska perspektiv som ifrågasätter företags faktiska avsikter med CSR.

## 2.8 Presentation av analys

Presentationen av analysen följer en logik där rubrikerna delas in efter vilken fråga respondenterna besvarat. Inom varje rubrik har empirin analyserats utifrån teorierna som tilldelats rubrikerna: CSR som begrepp och Anledningar till CSR.

Precis som i andra kapitel agerar Borglund et al och Udayasankar den övergripande motsättningen och finns med i varje del. Eftersom den empiriska datan baseras på svaren i intervjuerna analyseras svaren på de olika frågorna direkt efter teorikapitlet, och en sammanställning av empirin finns i tabellform i appendix 2.

## 2.9 Forskningsetik

Det är väsentligt att föra en diskussion kring etik och värderingars roll i forskningsprocessen. Vi har valt att ge respondenterna utrymme att resonera kring sina åsikter och tankar om de ämnen vi har lagt fram. Utifrån de frågor vi valt att ställa har vi därefter låtit respondenterna svara vad de finner viktigt kring CSR, därmed har vi också lyft etiska aspekter som är en del av grundläggande företagsekonomisk forskning. Frågor som rör etiska regler brukar vara frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet för de involverade. Vi respekterar naturligtvis att företagen vill vara anonyma och tar självklart hänsyn till att hålla eventuell konfidentiell information dold.

Respondenterna fick också själv bestämma den tid intervjun skulle ta och med hänsyn till etiska regler kring frivillighet har vi därför anpassat intervjun till den längd som var möjlig för respondenterna. (Bryman & Bell, 2015 s. 136-137) Slutligen vill vi slå fast att vi genom denna studie inte har för ambition att föra i bevis något som vi inte har fog för. Vi vill undersöka om det i vår kontext finns stöd för någon av de två huvudsakliga teorierna.

# Kapitel 3 - Teoretiskt ramverk

## 3.1 CSR som begrepp

### 3.1.1 Definition av Corporate Social Responsibility

CSR är ett svårdefinierat begrepp men de flesta är överens om att begreppet täcker företagets ansvar gentemot intressenterna, bland andra: ägare, kunder, samhället, leverantörer och personal. Aktiviteter vars syfte är att utföra ett företags samhällsansvar kan, i sken av att företagets intressenter och dess respektive intressen är vitt skilda - ta många former. Anthony et al identifierar två stora trender som har präglat detta millenium; *Corporate Governance* och *Corporate Social Responsibility*. (Anthony et al, 2014, s. 82) *Malik Mahfuja* diskuterar i *Journal of Business Ethics* (2014, s. 419-438) CSR-utövande, vilket av en del forskare definieras som:

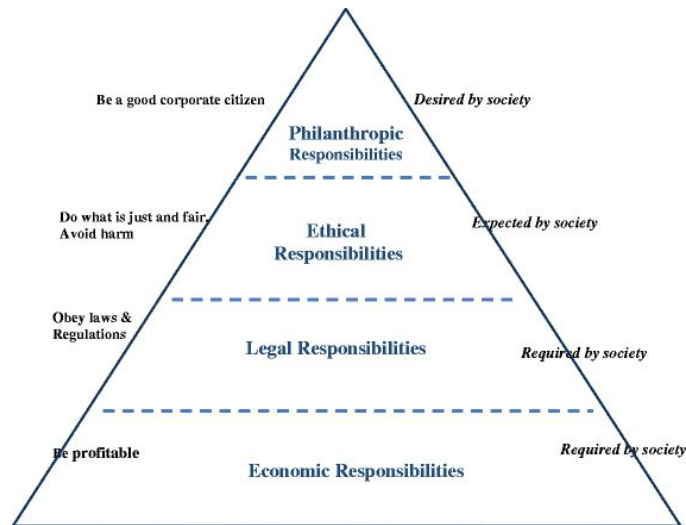
*“[...] följderna av ett företags beteende och agerande i förhållande till intressenter såsom kunder, investerare och samhället.”*

Malik refererar även till andra forskare, som istället definierar CSR som *diskretionära multidimensionella aktiviteter*. Aktiviteterna innefattar bland annat miljömässiga, politiska och etiska handlingar. Följaktligen är det svårt att kort och koncist definiera begreppet då det betyder olika saker för olika människor. (Malik, 2014, s. 420)

*Archie Carroll* tar upp mångtydigheten i utvecklingen av hur CSR definieras. Socialt ansvar har idag en betydelse som inte är samma för alla parter. En del ser socialt ansvar som ett juridiskt ansvar. För andra betyder det ett ansvarsfullt handlande med ett etiskt syfte. En tredje definition är att det endast ses som välgörande insatser. Ett slutligt synsätt är att CSR är en skyldighet hos företaget, vilket bidrar till mer högpresterande medarbetare än social nytta för allmänheten. (Carroll, 1999)

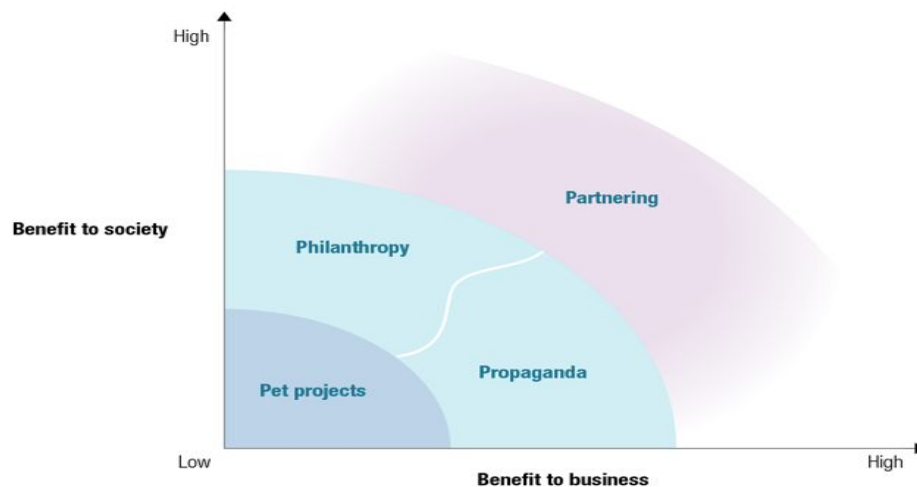
### 3.1.2 Praktisk referensram

Genom sin CSR-pyramid illustrerar Carroll sin förklaring till varför CSR inte kan existera utan att företagets ekonomiska och legala ansvar först uppfylls. Utan att vara ett lönsamt företag som dessutom följer gällande lagar och regler finns ingen grund att bygga CSR på. Carroll menar att det är först därefter företaget kan prioritera etiska och filantropiska aspekter. (Carroll, 1999)



Figur 1. Carrolls CSR-pyramid

Det är viktigt att konkretisera hur CSR-relaterade aktiviteter rent praktiskt utövas. *McKinsey & Company's* rapport "Making the most of corporate social responsibility" presenterar en bild över ett landskap för CSR.



Figur 2. McKinseys CSR-landskap

McKinsey & Co menar att det finns olika nivåer för hur företag väljer att jobba med CSR i praktiken. Den första kallas *Pet projects* och syftar till personliga intressen hos individuella chefer. Projekten kan skapa bra publicitet och uppmärksamhet för bolaget men i slutändan skapar det inte särskilt stort samhällsvärde. Vidare menar McKinsey att det finns aktiviteter som skapar högt samhällsvärde, samtidigt som bolaget själva kan dra nytta av aktiviteten.

Genom *filantropi*, till exempel donationer, kan företag bidra till samhället och dra nytta av den uppståndelse och uppmärksamhet som skapas, vilken fungerar som *propaganda* för företaget. Risker

är att det leder till skillnader mellan vad företaget säger att det gör, och vad som i verkligheten genomförs. Avslöjas skillnaden i praktik och kommunikation kan det få motsatt effekt för bolaget.

Ett *effektivt partnerskap* innebär att företaget som ett resultat av CSR kan vinna ej förväntade fördelar, eller fördelar utan direkt koppling till den ursprungliga CSR-aktiviteten. Effektiva partnerskap kan på lång sikt göra att företag minimerar sina risker och fokus kan läggas på att förstärka sitt rykte. Detta i sin tur möjliggör att strategiska problem och utmaningar kan få större utrymme, som i sin tur kan hjälpa företag att stärka verksamhetens kärnvärderingar. (McKinsey & Co, 2009)

*Minna Halme* utvecklar vidare vilken typ av aktivitet ett företag primärt ska tillämpa för att uppnå finansiella och sociala mål. Ramverket Halme presenterar visar på relationen mellan aktiviteter och förväntade utfall genom att kombinera tre dimensioner på CSR-aktiviteter som bedrivs av företaget. Dimensionerna utgörs av CSR-relationer till kärnverksamhet; mål för ansvarstagande och fördelar som förväntas från CSR-aktiviteter. Utifrån de här dimensionerna är det möjligt att skilja åtminstone följande tre CSR-typer från varandra; filantropi, integration och innovation. Filantropi utgörs av välgörenhet och sponsring.

Integration innebär att sköta befintlig affärsverksamhet mer ansvarsfullt och innovation innebär utvecklingen av nya affärsmodeller med fokus på hållbarhet. (Halme, 2007)

CSR-aktiviteter				
		Filantropi	Integration	Innovation
Dimensioner av aktiviteter	Relation till kärnverksamhet	Utanför företagets kärnverksamhet.	Nära till nuvarande kärnverksamhet.	Utvidga kärnverksamheten eller utveckla nya affärsmöjligheter
	Mål med ansvarstagande	Extra aktiviteter.	Miljömässiga och sociala aktiviteter av nuvarande verksamhet.	Nya produkter eller tjänster.
	Förväntade fördelar	Förbättrad image och anseende.	Utveckling av miljö och sociala aspekter i verksamheten.	Minskande av miljömässiga eller sociala problem.

Tabell 1. Halmes CSR-aktiviteter

Halme observerar att skillnaderna mellan företag som engagerar sig i CSR, vanligtvis är om ett företag utför utvalda filantropiska aktiviteter eller om det koncentrerar sig på att integrera ansvarsfullt överväganden i sina egna affärsaktiviteter. Det sistnämnda omfattar frågor som miljöpåverkan hos produkter, produktion, leverantörer etc. Under de senaste åren har en trend uppstått som innebär att

företag ser CSR som en källa till affärsinnovationer. Det är viktigare att lösa problem med socialt missgynnade grupper inom ett samhälle samtidigt som företagen skapar ny verksamhet eller åtminstone en lukrativ affärsmöjlighet. Utvecklingen av ett företag som väljer utvalda sociala och/eller miljöproblem som en källa till innovativa nya affärer skiljer sig det klart från de två tidigare CSR-typer. Detta benämner Halme som innovation i modellen. (Halme, 2007)

### 3.1.3 Kritik till CSR

CSR och ett aktivt hållbarhetsarbete är väldigt viktigt och något som i dagens samhälle anses som en självklarhet samt borde verkligen uppmuntras. Men trots hysterin kring fenomenet så är det viktigt att betona de baksidor som finns och att ha distans samt ett kritiskt förhållningssätt till det som företag presenterar på olika sätt. *Mats Alvesson* presenterar i sin bok *The Triumph of Emptiness*, aspekter kring hur saker kan upplevas på ett sätt men i själva verket betyda något helt annat. I boken behandlar Alvesson bland andra begreppen: *Grandiosity* och *Illusion tricks*.

Begreppen behandlar hur individer på olika sätt kan skapa en "falsk" bild av verkligheten. *Grandiosity* syftar på att individer har en tendens att skapa en glorifierad bild av sig själva, sina arbeten eller det samhälle de identifierar sig tillhöra. *Illusion tricks* begrundar sig i att visa upp en positiv bild genom olika aktiviteter för att skapa en bättre bild av till exempel ett företag. Alvesson menar inte att fenomenen nödvändigtvis eller automatiskt har en direkt koppling till CSR, men att det är oundvikligt att se tendenser till just det. Det är viktigt att ha i åtanke att bilden som vissa företag vill måla upp kan skilja sig kraftigt mot vad verkligheten visar. (Alvesson, 2013, s. 8-23)

Den välkända och renommerade nationalekonomen *Milton Friedman* uttrycker i artikeln *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* (1970) sin syn på företags sociala ansvar enligt:

*"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."*

Friedman är uppenbart kritiskt och menar till att företag har ett mål, att maximera sina vinster utifrån sina resurser och aktiviteter. Så länge det görs på ett lagligt sätt, är det enligt honom det enda sociala ansvaret ett företag bär.



## 3.2 Anledningar till CSR

Detta avsnitt presenterar det teoretiska ramverket tänkt att förklara anledningarna till CSR. De tre teorierna detta avsnitt tar upp behandlar företags ömsesidiga relation till sin omgivning och försöker konkretisera på vilket sätt och av vilka anledningar företag agerar på ett givet sätt. De tre teorierna bidrar tillsammans till att kunna förklara fenomen eller handlingar och författarna tycker därmed att de kompletterar varandra väl.

### 3.2.1 Intressentmodellen

Vilket existensberättigande eller övergripande syfte ett företag har är, enligt ett traditionellt synsätt: att tjäna pengar. Denna uppfattning ges stöd i Aktiebolagslagens 3 kapitel, 3 § som säger att företaget har en skyldighet att i bolagsordningen ange om företagets syfte helt eller delvis är ett annat än att ge vinst till aktieägarna (Aktiebolagslag, 2005:551). Denna skrivelse uttrycker *aktieägareintresset, the shareholder view*.

En stark förespråkare för detta synsätt är nationalekonomen Milton Friedman, och hans syn på CSR har vi redan redogjort för.

I kontrast finns det alternativa synsättet, *Intressentmodellen, the stakeholder view*. Teorins utgångspunkt kretsar kring vilka grupper som påverkar och påverkas av den omgivning i vilken företagen befinner sig. Enligt Intressentmodellen behöver företag arbeta med att förstå intressenters behov och efterfråga för att kunna anpassa sin verksamhet till rådande marknadsförhållanden. Diskussionen mellan förespråkarna kring de båda synsätten präglas delvis av debattörens ursprung. Friedman och andra shareholder-teoretiker tenderar komma från den anglosaxiska världen och är dessutom ofta nationalekonomer. Därutöver har *Michael Jensen*, mer känd för sitt förespråkande av Agentteorin, uttryckt stöd för Friedmans hållning. Intressent-förespråkare å andra sidan är ofta företagsekonomer härstammande från kontinentala Europa, Skandinavien eller Japan. (Anthony et al, 2014, s. 74-77)

De båda synsätten har likheter mellan varandra. Den främsta är att båda två identifierar ägarnas intresse som en central del i företagets målbild. Oavsett vilken hållning till de båda strömningarna en innehar, är vinstintresset alltid centralt. Begreppet *vinst* kan ibland upplevas diffust och användas utan vidare förklaring.

En gängse uppfattning inom ekonomisk teori är att vinstintresset består av: *Lönsamhet*, uttryckt som *Räntabilitet på totalt* eller  *eget kapital och låg risk*. Låg risk kan utifrån ekonomisk teori uppfattas som motsägelsefullt, då risk är en förutsättning för att kunna tjäna pengar och bedriva lönsam affärsverksamhet.

I detta sammanhang handlar "låg risk" om att företagsledningens uppgift - oavsett hållning utifrån aktieägare-, eller intressent-synvinkeln - enligt *fortlevnadsprincipen* är att driva företaget på ett sätt som säkerställer dess överlevnad. Med andra ord, affärsbeslut ska tas i enlighet med en risknivå som inte äventyrar företagets förmåga att överleva, varvid lönsamhetsmålet i detta sammanhang blir sekundärt. (Anthony et al, 2014, s. 80)

Där teorierna skiljer sig åt är vid avgörandet av vilken den primära intressenten är. Utifrån shareholder-perspektivet är det självklart, medan det enligt stakeholder perspektivet är svårt. Därav blir dilemmat att tillfredställa den viktigaste gruppen samtidigt som övriga grupper är nöjda. Därför kan det bli svårt för ledningen att genomföra lämpliga aktiviteter utan att göra någon grupp missnöjd. Det kan dessutom i vissa fall leda till att ledningen genomför åtgärder som drabbar ägarna. (Anthony et al, 2014, s. 78)

Det har skett en förändring i hur företagsledning och VD tänker där fokus från aktieägare mer riktats till att samtliga intressenter ska involveras och tas hänsyn till. En intressent är per definition någon som har ett visst intresse i företaget.

Det går att dela upp intressenterna i primära och sekundära. De primära brukar beskrivas som aktieägare, investerare, anställda och kunder. Sekundära är grupper som påverkar eller påverkas mer indirekt av företaget och är inte engagerade i transaktioner på samma sätt som primära intressenter. (Anthony et al, 2014, s.75) Denna studie tar hjälp av intressentmodellen vid avgörandet av vilken grupps intressent som tillgodoses i samband med specifika aktiviteter eller åtgärder.

### **3.2.2 Legitimitetsteorin**

Historiskt sett har organisationer setts som avskilda från sin omgivande miljö. Detta synsätt har efterhand ersatts av uppfattningen att organisationer i verkligheten befinner sig i en omgivning och behöver hitta en samstämmighet mellan sociala värden och normer som är accepterade i omgivningens rådande system. Samstämmighet mellan verksamheten och samhällets värderingar finns, skapas legitimitet. Legitimitet är därför central för att förstå ett företags relation med sin omgivning. Det kan finnas skillnader mellan företag och omgivningens värderingar. Sådana meningsskiljaktigheter tenderar leda till praktik som inte är förenlig med samhällets värderingar, vilket i sin tur skapar förtroendegap som innebär konsekvenser för företagets verksamhet. (Suchman, 1995, s. 574).

Legitimitet åstadkoms gentemot intressentgruppen anställda, genom att vara en bra arbetsgivare. Gentemot aktieägarna skapas legitimiteten genom att först och främst överleva och så småningom genom att uppnå lönsamhet. (Deegan & Unerman, 2011, s. 323) Intern legitimitet uppnås genom att tillgodose de intressenter som kan finnas inom företaget. Exempel på sådana är personal och i ägarledda företag, även investerare/ägare.

Legitimitetsteorin kopplar företaget till sin externa omgivning och föreskriver att företag och organisationer fortlöpande har ett intresse av att säkerställa att dess olika aktiviteter uppfattas som legitima av omgivningen. Om en organisation lever upp till de krav och förväntningar som efterfrågas av olika intressenter, belönas organisationen med erkännande av marknaden, och därmed vunnit legitimitet. (Deegan & Unerman, 2011, s. 323-325)

### 3.2.3 Socialt kontrakt

I många anseende kan det påstås att legitimitetsteorin baseras på konceptet *socialt kontrakt* (Patten, 1992). Shocker & Sethi (1974, s. 67) beskriver definitionen enligt följande:

*“Any social institution, and business is no exception, operates in society via a social contract, expressed or implied, whereby its survival and growth are based on: (1) the delivery of some socially desirable ends to society in general, and (2) the distribution of economic, social, or political benefits to groups from which it derives its power. In a dynamic society, neither the sources of institutional power nor the needs for its services are permanent. Therefore, an institution must constantly meet the twin tests of legitimacy and relevance by demonstrating that society requires its services and that the groups benefiting from its rewards have society's approval.”*

Att företag överhuvudtaget tar hänsyn till att skapa och vårda sin legitimitet bygger på antagandet och insikten av existensen av ett socialt kontrakt mellan organisationen och dess omgivning. Detta kontrakt är varken fysiskt eller signerat, utan istället ett teoretiskt, imaginärt kontrakt och är därför svårt att definiera.

Kontraktet bygger på samhällets implicita och explicita förväntningar om hur företaget ska bedriva sin verksamhet. Eftersom detta sociala kontrakt delvis bygger på uttalade förväntningar blir det ytterligare svårigheter för företaget att försöka definiera “sitt” sociala kontrakt, då förväntningarna som ställs på företaget beror på vem som förväntar sig något, vem man frågar. Olika personer, och olika intressenter kan antas förvänta sig olika saker från företaget.

Vidare blir efterlevandet av detta imaginära kontrakt än mer problematiskt av att samhällets förväntningar på organisationen är dynamiska, eftersom samhällets värderingar befinner sig i ständig förändring. (Deegan & Unerman, 2011, s. 325)

### 3.3 CSR i litteraturen

Som tidigare nämnts har en stor del av den forskningslitteratur som berör CSR utgångspunkt i stora företag. Fokus för CSR-forskningen har bland annat varit att studera vad ett företag specifikt gör för hållbarhet samt dess omvärldsfaktorer som kan sägas påverka företags syn på CSR.

Forskning av Babiak et al (2010) undersöker vilka externa förhållanden och interna påtryckningar som leder organisationer till att prioritera CSR.

Babiak et al framhäver att för alla företag, men speciellt de som är under ett större medialt intresse, är det en nödvändighet att ha förmågan att skapa en allmänt positiv bild av företaget. Konsumenter och andra intressenter förväntar sig i större utsträckning att företagen har en grön och hållbar tillväxt. CSR-initiativ främjar uppbyggnaden av goodwill, konkurrensfördelar och möjligheten att öka kundbasen.

Porter och Kramer (2006) visar på hur CSR-initiativ har en möjlighet för företagen att differentiera sig, skapa konkurrensfördelar, tillväxt och investeringsmöjligheter. Porter och Kramer gör gällande att CSR behöver inte ses som en kostnad eller något som begränsar företag utan istället kan det vara upphov till möjligheter och nya innovationer.

Chiang et al (2017) vidareutvecklar den teori Porter och Kramer utvecklat och undersöker förhållandet mellan CSR och tillväxtpotentialer, vilket kan bli värdeskapande. Chiang et als resultat i studien gör gällande att om CSR används strategiskt i en tillväxtfas ökar möjligheter för att generera konkurrensfördelar. Studien visar på att företag beroende på bransch beaktar olika dimensioner av CSR beroende på vilka fördelar en upplysning med CSR kan bidra med.

#### 3.3.1 CSR enligt Krishna Udayasankar

Krishna Udayasankar presenterar i sin artikel "Corporate Social Responsibility and Firm Size" att CSR-relaterade aktiviteter för företag i olika storlekar kan ses som en U-formad figur. Udayasankars artikel har sin utgångspunkt i att små och medelstora företag representerar 90 % av världens företag, observera här skillnaden i andel företag i Världen och 99,9 % i Sverige. För att studera företag och deras deltagande i CSR-arbete har Udayasankar utgått från tre olika attribut hos företag: *Visibility*, *Resource access* och *scale of operations*. Udayasankar menar att olika nivåer av företagens attribut kommer leda till graden av CSR-relaterade aktiviteter påverkas.

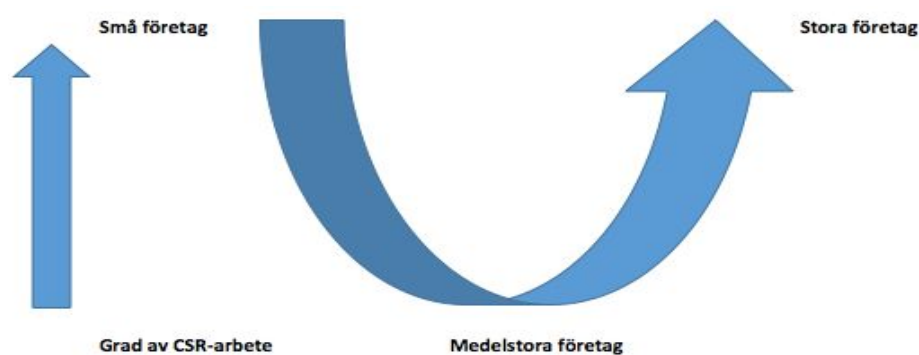
Hon påpekar att det är av stor vikt att förstå attributen för att kunna säkerställa i vilken omfattning företag jobbar med CSR, då företag ofta försöker utvinna strategiska värden genom CSR. En av delarna i artikeln undersöker är den ekonomiska motivationen som finns hos företag och hur den skiljer sig i samspelet mellan de ovan nämnda attributen (Udayasankar, 2008). Hon utvecklar:

*“However, I also suggest that the combination of constrained access to resources and larger scale of operations makes CSR a valuable strategic option that is related to cost-leadership strategy. CSR can enhance the firm’s access to resources, which may be critical to derive economies of scale, and the pursuit of cost-leadership.”*

En av slutsatserna Udayasankar kommer fram till och argumenterar kring är att väldigt små respektive väldigt stora bolag är lika motiverade till att delta och genomföra CSR-aktiviteter men att anledningen eller motivationsfaktorn bakom deltagandet kan variera kraftigt beroende på vilket bolag som undersöks. Hon fastslår att medelstora bolag är typen som är minst motiverade. Detta leder slutligen till den tidigare nämnda U-formade figur, se figur 3, som representerar sambandet mellan motivationskraften till CSR-relaterade aktiviteter och företagsstorlek. (Udayasankar, 2008) Nedan illustreras de karakteristiska drag små, medelstora och stora företag uppvisar enligt resultatet av Udayasankars studie.

- **Små företag:** Resultatet i Udayasankars studie visar att små företag måste söka sig till uppmärksamhet för att i sin tur kunna öka sina resurser. I takt med att små företag växer ökar granskningen av intressenter. Små företag är benägna att driva ett aktivt CSR-arbete för att det kan bidra till ett effektivare strategiarbete.
- **Medelstora företag:** Företag i denna storleksklass visar minst engagemang i CSR-frågor. Företagen får inte lika mycket uppmärksamhet, anses vara motståndskraftiga från sina intressenter på grund av hög resurstillgång och utvecklad verksamhet.
- **Stora företag:** Uppvisar precis som små företag en hög benägenhet att delta i CSR-relaterade aktiviteter på grund av uppmärksamhet från omgivningen. Resurstillgång ger möjlighet till CSR-engagemang. Om inget CSR-arbete bedrivs skadas i slutändan verksamheten även om företagen anses motståndskraftiga.

Rent visuellt visar sig inte resultatet i en U-formad figur. Tabellen hämtad från Udayasankar kompletteras med en figur skapad av oss i syfte att illustrera relationen mellan företagsstorlek och CSR-engagemang.



Figur 3. Illustration av Udayasankars U-formade teori

Size	Firm attributes			CSR participation	Motivating factors
	Visibility	Resource access	Scale of operations		
Small	Low	Low	Small	High	Basis for differentiation, and access to resources. Firms likely to seek visibility in order to enhance access to resources.
↓	High	Low	Small	High	Basis for differentiation, and access to resources. Firms also under scrutiny of various stakeholders.
	Low	Low	Large	Moderately high	Low-cost means of access to resources, essential to gain from cost-leadership based on scale of operations. Firms may also seek visibility.
	Low	High	Small	Moderate	Basis for differentiation strategy. Firms however not likely to be under much scrutiny, and are also pressure-resistant.
	Low	High	Large	Low	Least motivation, given lesser visibility and higher pressure-resistance due to resource access and scale of operations.
	High	High	Small	Moderately high	Firm under scrutiny of stakeholders. However, firms may be pressure-resistant given resource access. Supports differentiation strategy.
Large	High	High	Large	High	Low cost means of access required to gain from large scale of operations. In addition, the firm is highly visible. Firms perceived as visible, and able to commit resources to CSR. Non-participation likely to be detrimental, even though firms may be moderately pressure-resistant.

Tabell 2. Sammanfattning av Udayasankars teori

Storlek	Företag	Företagsattribut		
		Visibility	Resource access	Scale of operations
Små	Alpha	Hög	Låg	Låg
	Tau	Låg	Låg	Låg
	Delta	Hög	Låg	Låg
Medelstora	Omicron	Hög	Hög	Hög
	Lambda	Låg	Hög	Hög
	Eta	Hög	Hög	Hög

Tabell 3a. Kategorisering av företag enligt Udayasankar

Tabell 3a redogör för författarnas kategorisering av de intervjuade företagen utifrån Udayasankars tre företagsattribut. I slusatskapitlet finns en utökad version av samma tabell, 3b, som delar in företagen efter grad av CSR.

### **3.3.2 CSR enligt Borglund et al**

Borglund et al redogör för att det finns en finansiell risk med att investera i CSR. Kostnaderna det för med sig kan komma att bli så pass förödande att det skadar företagets lönsamhet på lång sikt.

För en del företag är anledningen till att inte ägna sig åt CSR-arbete helt enkelt den höga kostnad som tillkommer genom CSR-implementering och -kontroll. Borglund et al menar att detta resonemang gäller särskilt för mindre företag med mer begränsade resurser. Små företag har inte samma möjlighet som stora att etablera ett system för CSR.

För mindre företag blir det hela ett hinder istället för en möjlighet. (Borglund et al, 2009, s. 134) CSR bygger till stor del på en hög nivå av kommunikation samt att vara transparent gentemot intressenter, vilket även det förknippas med höga kostnader. Små företag är inte lika uppmärksammade av media och andra intressenter som stora företag och tvingas därmed inte kommunicera i samma utsträckning. Små företag upplever utebliven efterfrågan av transparens. Det rationella för små företag är att fokusera på det som bidrar med lönsamhet. (Borglund et al, 2009, s. 153)

Större företag med möjlighet att utvinna fördelarna genom transparent CSR kan uppnå ett starkare varumärke samt förbättrat förtroendet och anseende. För att fördelarna från en investering i CSR ska upprätthållas gäller det att inte få en avtagande marginalnytta på grund av för mycket information. Grundläggande legitimitet i verksamheten kräver att investeringar i ansvarstagande och kommunikation görs i enlighet med vad rådande lagar, regler samt normer föreskriver. För att ytterligare förbättra sin legitimitet krävs även ett informellt godkännande från intressenterna. Gränsen för den här typen av acceptans ökar ständigt i takt med konkurrenternas aktiviteter inom CSR. (Borglund et al, 2009, s. 152)

Borglund et al menar slutligen att det som krävs för små företag är att först prioritera det som primärt skapar förtroende, såsom lönsamhet. Efterhand kan CSR arbete få börja ta plats och växa fram allteftersom. Större företag ska i största möjliga mån arbeta med CSR-frågor anser Borglund. Detta eftersom det kan generera konkurrensfördelar samtidigt som det bidrar med trygghet vid situationer som kan skada förtroende och anseendet. (Borglund et al, 2009, s. 134)

Det är inte ovanligt att SME:s arbetar med såväl miljö- som sociala frågor utan att kommunicera det, eller ens för sig själva kategorisera arbetet som CSR. Mindre företag förhåller sig till färre intressenter och är som organisation lätttrörlig, särskilt i förhållande till större företag. Därför behöver SME inte prioritera i den utsträckning stora företag kan behöva göra. Likafullt blir det

enklare för dessa företag att arbeta med hållbarhetsfrågor internt, men även i affärsrelationer såsom kund- och leverantörsled. (Borglund et al, 2012, s. 198)

### 3.4 Teoretisk koppling till syfte och analys

Valen av teorier har gjorts av anledningen att kunna undersöka och analysera orsaker till varför företagen väljer att arbeta med CSR-relaterade aktiviteter. Intressentmodellen kommer utgöra verktyget för att analysera intressenternas påverkan kring CSR på våra företag och om de har en inverkan på företagens anledning till att bedriva hållbarhetsarbete.

Vidare utgör legitimitetsteorin och socialt kontrakt ytterligare teorier för att analysera anledningar till varför företag väljer att bedriva hållbarhetsarbete.

Udayasankar och Borglund et als teorier kring CSR-arbete är i praktiken varandras motsatser, detta är en central aspekt för studien. Syftet är att undersöka och belysa skillnaderna, i termer av definition och praktik, mellan företagen som deltagit i studien utifrån om storleken på respektive företag har en inverkan på deras CSR. Analysen bygger på det empiriska materialet som presenteras i appendix 2 och vävs samman med de teoretiska dimensionerna för vilka bland andra Udayasankar och Borglund et al redogör. Detta för att möjliggöra och urskilja om företagsstorlek kan sägas ha betydelse för CSR-arbetet.

<b>Strl/Teori</b>	<i>Udayasankar</i>	<i>Borglund et al</i>
<b>Små</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lika motiverade som stora företag. Marginalnyttan för ökad legitimitet och ryktesspridning genom CSR är för ett mindre företag större än för ett mer synlig företag.</li> <li>- En ökad legitimitet och synlighet ska generera ett ökat resultat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokus ligger på lönsamhet, små företag har inte resurser att lägga på CSR-relaterade aktiviteter. Genom lönsamhet kan små bolag förtjäna sin license to operate.</li> <li>- CSR innebär tydlig kommunikation och transparens mot sina intressenter. Innebär höga kostnader som små bolag inte har råd med.</li> </ul>
<b>Medelstora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minst motiverade. Företagen har inte samma incitament att bidra genom CSR eftersom de har inte har samma behov av synlighet.</li> <li>- Intressenter förväntar sig istället ökad tillväxt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan med hjälp av transparent CSR skapa legitimitet och starkare varumärke.</li> <li>- Mer resurser som kan läggas på CSR-relaterade aktiviteter.</li> <li>- Har fler intressenter att förhålla sig vilket ställer högre krav på kommunikationen av CSR.</li> </ul>

Tabell 4 a. Skillnader mellan Borglund et Al & Udayasankars teorier



# Kapitel 4 - Analys

## 4.1 Presentation av analys

I följande avsnitt kommer empirin, med hjälp av de valda teorierna, att analyseras. Analysen ligger till grund för efterföljande slutsats och reflektion. En sammanfattning i form av ett kodningsschema och jämförelsetabell presenteras för att senare utvecklas och tydligt framhäva studiens resultat. Analysens syfte är att, med hjälp av det teoretiska ramverket presenterat i kapitel 3, bena ut vilken av Udayasankar och Borglund et als teorier som är mest applicerbar i kontexten av de **sex** intervjuade företagen.

Analysen bygger på författarnas tolkning av den empiriska datan. Med tanke på mångtydigheten av CSR förkommer svar under olika rubriker, då vi kan analysera dem ur olika perspektiv och utläsa mer än en betydelse av samma utsaga. För enkelhetens skull baseras följande underrubriker på frågorna ställda vid intervjuerna. Företagen presenteras inte i en bestämd följd, det vill säga varken i nummer- eller storleksordning. Istället presenteras informationen från respektive företag på det sätt som ger den tydligaste och mest överskådliga bilden av den beskrivna verkligheten. Observera att empirin i form av respondenternas svar presenteras i tabeller i appendix 2.

## 4.1.1 Resultatabeller

		Storlek					
		Små			Medelstora		
Fråga	Företag	Alpha	Delta	Tau	Omicron	Eta	Lambda
Respondents chefsposition		VD	VD	Produkt	Marknad	VD	VD
Tackat nej till affär pga CSR?		Nej	Nej	Nej	Ja	Nej	Ja
Första tanke på CSR		Långsiktig hållbarhet	Underlätta för ideell verksamhet	Välgörenhet	Personal	Ansvarstagande	Affärsetik & Personal
Syn på CSR förändrats i takt med tillväxt?		Nej	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej
Storlek begränsande faktor?		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
CSR nämns i årsredovisning?		Nej	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej
Aktivt CSR?		Nej	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja
Aktiviteter		N/A	N/A	N/A	Sponsring, Social & Omtanke	Sponsring, arb.markn & utb.	Sponsring & välgörenhet - miljö
Någon som är drivande i CSR?		Nej	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej
Könsfördelningsproblem?		Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
Skiljer sig kommunikationen till olika intressenter?		Ja	Nej	Nej	Kanske	Ja	Nej
<b>N/A:</b> ej relevant							
<b>Kanske:</b> lutar åt positivt							

Tabell 5. Sammanfattning av empirisk data

Små företag	Innebörd	Praktik	Fokus
	<i>Vid innebörd</i>		<i>Externt</i>
<i>Alpha</i>	Positiv inställning och hållbart samhälle	Stödjer patientorganisation	Eget personligt ansvar de facto förbättring
<i>Delta</i>	Underlätta för den ideella sektorn	Inget	Externt, genom att affärsidén påverka miljön
<i>Tau</i>	Sociala initiativ ej kopplat till kärnverksamheten	Inget	Externt, men inom branschen
<b>Medelstora företag</b>	<i>Smal innebörd</i>		<i>Internt</i>
<i>Eta</i>	Engagemang som ska bidra till ett bättre samhälle samt stolthet inom företaget	Startat egen välgörenhetsorganisation och start-up nätverk	Samhällsfrågor och samhällsnytta som är viktiga för personal
<i>Omicron</i>	Socialt ansvar med omtanke om människor i organisationen	Sponsring, filantropi, mentorskap.	Personal
<i>Lambda</i>	Hänsyn till personal	Sponsring. Samtal om företagskultur.	Schysst beteende mot kollegor och andra intressenter

Tabell 6. Jämförelse av innebörd, praktik och fokus

Tabellerna ovan sammanfattar det empiriska underlaget och ger en övergripande bild av företagens svar på frågorna ställda vid intervjuerna. Tabell 5 sammanfattar respondenternas svar utifrån den konstruerade intervjuguiden. Tabell 6 sammanställer företagets helhetssyn på innebörd och praktik vilket ger en strukturerad övergripande syn på företagens svar. Från tabellen kan utläsas att det små företagen har generellt en bredare definition och ett externt fokus på CSR. De små företagen gör även väsentligt mindre än de större företagen inom det praktiska arbetet. De medelstora företagen är tydliga med att CSR grundar sig i ett internt fokus med medarbetare som central utgångspunkt. Företagens praktiska arbete kännetecknas dock även av externa aktiviteter. Även om samtliga företag uppgav under respektive intervju vikten av att verka för jämställdhet i företag, angav ingen det konkret som en innebörden av CSR.

## 4.2 CSR som begrepp

Följande två rubriker analyserar CSR som begrepp och försöker utifrån företagens svar förklara hur de definierar CSR, det vill säga: *Vad är CSR?*

### 4.2.1 Innebörden av CSR

Uppfattningar om vad CSR är eller vad hållbarhetsarbete består av kan variera kraftigt beroende på vem som tillfrågas. Som presenterats tidigare är CSR ett begrepp som kan innebära och innefatta många olika delar. För att kunna jämföra företagen som deltagit i studien, var det viktigt att förstå deras uppfattning om vad CSR faktiskt är. Samtliga respondenter har en relativt tydlig bild av vad CSR betyder för sig själva och sina respektive bolag. Svaren som erhöles på frågan vad CSR betyder för respektive bolag överensstämmer med de teoretiska definitioner som presenterades i teoriavsnittet. Detta uppfattas av författarna naturligt, då det finns väldigt många aspekter inom CSR och vad det *kan* stå för. Vid frågan till Omicron om vad CSR betyder för företaget, var personalen det första respondenten kom att tänka på. Det är tydligt att respondenten gav uttryck för att ta hänsyn till personal som, enligt Maliks sammanfattande definition är en vital intressent (Malik, 2014, s. 420). Även Lambda har en tydlig bild att deras personal är en väsentlig del av CSR arbetet. De båda företagens verksamheter beror mycket på personalens kompetens varvid det blir lättare att förstå varför denna aspekt får ett stort fokus.

Eta nämner även personalen, men i ett annat ljus. Medan de andra företagen pratar om CSR i relation till personalen pratar Eta om att personalen uppskattar att företaget som sådant tar sig för engagemang inom CSR. Därigenom finns en tydlig koppling till SEB:s enkätundersökning där många företag vittnat om hur personalen och ledningens personliga preferenser och intressen haft stor påverkan på hur och vad de utfört inom CSR. (SEB, 2010)

Utifrån Carrolls (1999) definition kan CSR delvis ses som ett etiskt ansvar, vilket stämmer överens med bilden som Lambda och Omicron ger. I motsats till detta konstaterar Eta att CSR inte handlar om ansvar, utan om engagemang och något som grundas i en personlig strävan efter att kunna hjälpa till efter förmåga. De små företagen Alpha och Tau delar Carrolls (1999) definition av CSR och aspekten kring etiskt ansvar. Inget av företagen bedriver i dagsläget något strategiskt CSR-arbete. Alpha, vars verksamhet bygger på att hjälpa människor med sjukdomen artros, menar att deras verksamhet helt och hållet bygger på CSR. Vidare förklarar Tau att på grund av att företaget är nystartat, ligger fokus i dagsläget på att uppnå lönsamhet. Det innebär att Tau, sannolikt omedvetna om den teoretiska kopplingen, ämnar att först uppfylla de *ekonomiska, legala* och *etiska* delarna i Carrolls pyramid, genom att i tur och ordning vara *lönsamma, laglydiga* och *“undvika samhällsskada”* innan det kan bli aktuellt att, likt de mer mogna och större företagen - ägna sig åt

“filantropiska aktiviteter” (Carroll, 1999). Här särskiljer sig Delta från de övriga små företagen genom att inte nämna den etiska aspekten. Delta är istället tydliga med syftet bakom dess affärsidé, nämligen att underlätta för personer verksamma i ideell föreningsverksamhet och att CSR därmed utgör en central del av bolaget. Å andra sidan nämner Delta, precis som de andra småföretagen att CSR till delar är en integrerad del av dess verksamhet. Enligt Borglunds tes blir lönsamheten för de små företagen lidande av ett omfattande CSR. Prioritet för mindre företag bör istället vara att utveckla en verksamhet som kan generera en lönsam produkt och tjänst medan CSR är en bisyssla som det inte finns utrymme att lägga resurser på. (Borglund et al 2009, s. 153-155)

Vidare har de medelstora företagen råd och möjlighet att bedriva CSR. Utifrån Udayasankars attribut så kan vi genom bolagens resonemang och uppfattning konstatera att resurstillgången är högre hos de medelstora företagen. Således högre grad av *resource access*. Vidare uppvisar de större bolagen en högre grad av *scale of operations* av naturliga skäl, då de är större men också på grund av deras svar.

Personalen är en viktig del av det medelstora företagens kärnverksamhet som kännetecknas av specifik kunskap. Stort fokus och resurser läggs på personalen vilket överensstämmer med Borglunds tes om större företags motivation att bidra internt till väl fungerande CSR sett till större ekonomiska muskler. Vidare kan vi urskilja tydligare tendenser gentemot Borglunds uppfattning om mindre företag utifrån företagens svar på frågan, vilket ges av att de inte har resurser att fokusera på CSR. Udayasankars tes om att mindre företag skulle ha större incitament att använda CSR som ett sätt att få uppmärksamhet är inget vi kan se några tendenser till. Varken Alpha, Delta eller Tau ser CSR som ett verktyg att synas, utan mer som ett externt sidoprojekt med utvecklingspotential i takt med att verksamheten växer.

Enligt vår tolkning av Udayasankar och Borglund et als teorier verkar respondenternas svar stämma bättre överens med Borglund et als teori, än Udayasankars. Borglund et al (2009, s. 153) menar att det kostar mer än vad det smakar för mindre bolag att vara ambitiösa i CSR-frågor. Udayasankars uppfattning att medelstora företag uppvisar ett mindre aktivt CSR-arbete verkar inte stämma särskilt väl överens med svaren. De större företagen, Eta, Lambda och Omicron, har en tydligare och mer specifik uppfattning av vad CSR är och hur de väljer att arbeta med det. CSR blir följaktligen lättare att arbeta med på grund av bättre fokus och högre resurstillgång.

En intressant aspekt av företagens definitioner är skillnaden som finns mellan storleksklasserna. Generellt kan vi konstatera att de små företagen presenterar en bred definition som i svepande ordalag redogör för vad CSR innebär. Som exempel kan nämnas Tau, vars definition tydligt markerar att CSR är något som ligger utanför företaget och dess kärnverksamhet, medan Alpha pratar om vikten att ha en positiv inställning. Det är också talande att deras definitioner ger uttryck för ett tydligt externt fokus, i termer av var ansvaret ligger.

Å andra sidan presenterar de medelstora företagen en annorlunda bild, där de i högre utsträckning kokat ner vad de definierar som CSR. Deras definitioner är smalare och fokuserar tydligt inom företagen. För två av företagen handlar CSR först och främst om att ta hand om personalen. De ovan beskrivna skiljelinjerna mellan företagen utgör en del av förklaringen till svaret på syftesformuleringen. Efterföljande avsnitt kommer behandla hur de olika företagens skilda definitioner av CSR omsätts i praktiskt utförande.

#### 4.2.2 Jämställdhet och könsfördelning

Företagens oväntat stora fokus på jämställdhet överraskade författarna. Däremot inkluderades varken jämställdhet eller könsfördelning inte i någon av företagens övergripande definitioner av CSR. Jämställdhetsaspekten betonades först efter frågan om hur de olika företagen ser på jämställdhet. Författarna tycker därför det är intressant att analysera jämställdhetsaspekten utifrån företagens definition och vad som i praktiken faktiskt görs. Företagen var överens om att de alla behöver förbättra sin könsfördelning och var tydliga med att inkludera jämställdhetsaspekten i många svar.

Alla uppger att en jämn könsfördelning är viktig, men detta verkar enligt författarnas mening, företagen inte ha gjort tillräckligt mycket åt. Denna ståndpunkt bygger vi på att Omicron med 30 % kvinnor och 70 % män har studiens *minst* obalanserade könsfördelning. Samtidigt upplever företagen att jämställdhetsbegreppet inte vunnit tillräcklig tyngd eller legitimitet för att implementeras bredare, varken i företagets strategi eller i branschen överlag.

Den könsfördelning som i dagsläget återfinns hos Omicron är respondenten nöjd med sett till hur branschen generellt ser ut. Företaget är idag måna om att definiera jämställdhet och mångfald utifrån att begreppen innebär människors olika egenskaper. Respekt är ett uttalat begrepp som ingår i företagets värderingsgrunder. Respondenten menar att genom att belysa innebörden av respekt kommer nya medarbetare numera snabbare komma in i företagets gemenskap. Omicrons värderingsarbete kan ses som en aktivitet likt integration, presenterad av Halme. Företaget har genom att styra upp riktlinjer avseende sociala aspekter lyckats ena medarbetarna i samma riktning. Fördelarna av detta har gjort att företaget blivit effektivare när det gäller att integrera nya arbetare i företagets kultur.

Alphas respondents svar tyder på att jämställdhet enligt dem är en självklarhet och inget som anses som CSR-arbete. Jämställdhet verkar uppfattas som en naturlig del i företaget. Trots det påpekar respondenten att Alphas personalstyrka är mycket ojämnt fördelad. Idén och uppfattningen Alpha har är väldigt positiv. Eftersom Alpha är relativt nystartat har de haft alla möjligheter att från början implementera denna tanke.

Alphas faktiska könsfördelning, i förhållande till respondentens syn på jämställdhet medför enligt författarna anknytning till Alvessons illusion tricks. (Alvesson, 2013, s. 8) Alphas resonemang av

jämställdhet kan ses som aktiviteter, vars syfte är att visa upp en mer positiv bild av företag än vad verkligheten rättfärdigar.

Delta och Tau vittnar båda om att den ojämna könsfördelningen är en följd av att hela branschen lider brist på kvinnliga medarbetare. Respondenterna menar att det varken internt eller externt ställs något krav på företaget att främja könsfördelningen utan det är resultatet som räknas. Taus säljfokus ger stöd för Borglunds teori om att det lönsamhet som primärt är det som skapar förtroende för företaget. Så länge det inte ställs några krav utifrån på jämställdhetsaspekter kommer företaget enbart ta det ansvar som lagar och normer kräver.

Att fortsatt förbättra sin legitimitet sett till jämställdhet är inte det primära. Däremot nämner respondenten att företaget hade velat framstå som en förebild för branschen genom att belysa framgång och jämställdhet

Ett sådant resonemang kan liknas vid Grandiosity som beskrivs av Alvesson. (Alvesson, 2013, s. 8). Även här visar Delta och Tau upp liknande situationer, inom vilka fall båda respondenterna pratar gott om vilja att ha en jämn könsfördelning på arbetsplatsen samt vara framstående i det här frågorna, utan att egentligen göra något åt det. Ett incitament som hypotetiskt skulle påverka företaget att bli mer jämställda är det sociala kontraktet, vilket rimligen kan innefatta en jämnare fördelning. I skenet av detta är det naturligt att respondenten, som tillhör företagsledningen, fokuserat på att få ihop ekonomin och bygga fungerande företag.

Lambda säger sig blivit bättre på att rekrytera kvinnor och hävdar att företaget blivit mer jämställt än tidigare. Främst är det enheter som inte är de tekniska avdelningar som ligger i framkant när det gäller jämställdhet, menar både Delta och Eta. De mer teknikorienterade tjänsterna domineras av män av anledningen att det många gånger inte finns kvinnliga sökande. Lambda har därför tagit initiativet att samarbeta med KY-utbildningar, vilket genom synlighet på utbildningsnivå skapar en legitimitet som ansvarstagande för tänkbara nya medarbetare. Eta å sin sida berättar om hur de jobbar med projekt som främjar kvinnors utbildning och utveckling inom denna sektor av arbetsmarknaden. Företagen ser bevisligen behovet av att långsiktigt bidra till jämställdhet vilket inte kan säga stödja medelstora företags syn på *visibility* enligt Udayasankar. Företagets ser det viktiga i att bidra själva och kan med hjälp av transparensen ge sig själva konkurrensfördelar när nya medarbetare ska anställas.

Sammanfattningsvis är författarna eniga med respondenterna att orsakerna till den fortsatt ojämna fördelningen, sannolikt delvis beror på att marknaden och samhället inte ställer hårdare krav på könsfördelning i synnerhet eller jämställdhet i allmänhet.

Utifrån Udayasankar och Borglund et al kompliceras hela avsnittet av att de små företagen är tydliga med att de trots allt inte ser jämställdhetsaspekten som CSR, utan en som självklarhet. Detta försvårar appliceringen av motsättningen mellan Borglund et al och Udayasankar. De små företagen,

som enligt Udayasankars teori borde uppvisa högre grad av jämställdhet gör det inte, istället är Eta, Lambda och Omicron mer jämställda. Förklaringen till detta hänvisar vi till det sociala kontraktet (Deegan & Unerman, 2011, s. 325), som gör gällande att de större företagen dels bär samhällets förväntningar att vara jämställda och dessutom är under luppen för att vara jämställda.

## 4.3 CSR i praktiken

Följande fyra stycken analyserar och försöker förklara *hur* CSR praktiseras.

### 4.3.1 Hur CSR utövas

En för vårt syfte helt avgörande aspekt är huruvida de företag vi intervjuat över huvud taget ägnar sig åt aktiviteter de själva beskriver som CSR. Resultaten var blandade och företagen gav långa svar för att antingen beskriva sitt CSR-arbete, eller i syfte att förklara varför de inte i någon vidare utsträckning ägnade sig åt CSR.

Omicron lägger ner stora resurser på sponsring. Det största sponsorengagemang är en fotbollsförening, vars damlag i egenskap av sina flerfaldiga svenska mästerskapstitlar är dess största och viktigaste lag. Det finns även herrlag i föreningen, men vi kan ändå genom denna sponsring se att Omicron tydligt tar ställning för att stärka idrottsvärldens, mer specifikt fotbollens, jämställdhet. Vi identifierar tydliga kopplingar till de fyra delarna av McKinseys CSR-landskap i Omicrons sponsring av föreningen. Engagemanget kan ha startat som ett *Pet project*, möjligen som en följd av höga befattningshavares eventuellt stora fotbollsintresse. Kopplingen till *Filantropi* hittar vi i damfotbollens, relativt herrfotbollens, svaga ställning. Allt från publiksiffror och medial uppmärksamhet, till status och framför allt ekonomi - är betydligt mindre inom damfotboll. I skenet av att Omicron därmed hjälper en mindre uppmärksam grupp, finns det förutsättningar för *propaganda*, genom att positiv publicitet skapas.

Tillsammans med andra sponsorer till föreningen bildar Omicron en grupp företag med gemensam samlingspunkt. Respondenten påpekar det stora värdet i det kontaktnät detta innebär och att det skapar stort värde för företaget. I denna sammankomst av sponsorer, sammanförda av fotbollsföreningen, finns alla möjligheter för *effektiva partnerskap* att bildas i enlighet med McKinseys modell, se avsnitt 3.1.2. Respondenten säger att det primära med insatsen är att bidra till samhället men att uppmärksamheten och publiciteten inte är något företaget tackar nej till.

Likt Omicron väljer Eta att sponsra samma fotbollsförening av anledningen att företaget tycker det är viktigt med jämlikhet och mångfald. Detta är två kärnvärden inom föreningen och som respondenten menar Eta står för och genomsyrar hela organisationen. Precis som för Omicron, ser vi tydliga tendenser till McKinseys fyra-delar av Etas sponsring till fotbollsklubben.



Enligt respondenten är jämställdhet och mångfald grundpelare inom företaget, men även viljan och förmågan att ge tillbaka till samhället är en stark drivkraft bakom Etas CSR-arbete. Respondenten menar att grundaren till Eta utgår från filosofin att vara den som ger istället för den som får, är en starkare och bättre känsla. Av den anledningen har bolaget valt att starta en välgörenhetsförening utomlands för socialt utsatta barn och vuxna. Utifrån Halmes syn på CSR-aktiviteter, se *tabell 1*, kan det urskiljas att bolagets start av välgörenhetsföreningen bidrar till både filantropi, integration men även i viss mån till innovation.

Genom att starta föreningen väljer Eta att frånga sin kärnverksamhet för att hjälpa socialt utsatta människor som i sin tur kommer leda till att företaget får en bättre image och anseende från intressenter. Vidare kan engagemanget även tolkas som en sorts integration. Syftet med föreningen är att bidra med kunskap och utvecklingsmöjligheter för de personer som har fått möjligheten att ta del av föreningens program. En del av programmet är att lära sig entreprenöriella-kunskaper samt övriga delar som ingår i Etas verksamhet. Av den anledningen kan detta ses som en social aspekt av verksamheten. Till sist kan föreningen ses som en innovation, då människor får en möjlighet att lära sig ny kunskap som kan vara till fördel för kärnverksamheten. Fördelen blir att det minskar sociala problem för både företaget samt för det utsatta området där Eta valt att placera förenings verksamhet. (Halme, 2007)

De små företagen vittnar om en annorlunda situation. Alpha har inte lika utbredd sponsring, men har däremot gett finansiellt stöd direkt till organisationer som består av deras patienter tillika kunder. Denna form av sponsring kan även ses som en typ av integrations-aktivitet, inkluderad i Halmes tabell, se avsnitt 3.1.2. Viljan att ha ett ansvarstagande med närhet till kärnverksamhet har Alpha enligt Halmes teori möjlighet att utveckla den befintliga affärsmodellen.

Alpha, Tau och Delta är tydliga med att de ekonomiska och legala ansvaret prioriteras, vilket likställs med de nedre nivåerna i Carrolls pyramid.

Hos Alpha finns det inte någon långsiktig tanke på ett aktivt CSR-arbete. Företaget, som tydligt fokuserar på tillväxt hade skickat fel signaler om ekonomiska mål jämförda med hållbarhetsmål, menar respondenten. Därmed hade investerarna i bolaget sannolikt blivit fundersamma om företaget börjat ägna sig åt CSR, särskilt eftersom företaget inte är själv- eller lånefinansierat, utan till stor del är backas upp av riskkapital.

Delta har, likt Alpha, en tydlig idé angående deras CSR-arbete. De anser att deras affärsidé bidrar till ett bättre samhälle och underlättar för idéella föreningar, det vill säga att hela verksamheten bygger på en form av CSR-arbete. Vidare menar respondenten att bolaget har utvecklat sin affärsidé då företaget nu erbjuder sin kunder att effektivisera transporten till och från matcher, något som bygger på ett miljötank.

Deltas CSR-arbete talar för sig självt och företaget har aktivt valt att frångå att sponsra olika idrottsklubbar på grund av ekonomiska anledningar. Om Delta hade valt att sponsra diverse föreningar hade företaget frångått sin affärsidé eftersom företagets vinst ligger i en sådan tänkt sponsring.

Utifrån Halmes tabell kan Deltas arbete kring CSR främst sägas präglas av den innovativa aspekten. Det som nämndes ovan angående transportlösningen är ett bevis på detta. Vidare menar respondenten att de ser ingen vinningen med att utveckla något externt arbete som kan liknas vid den filantropiska- eller integrerade aspekten. Företaget menar att utveckla den befintliga verksamheten kommer leda till ett ökat CSR-arbete, vilket kommer i sin tur leda till nya innovativa tjänster och lösningar för sina kunder likt Halmes definition av innovation. (Halme, 2007)

Samtliga företag uppger att de bidragit med någon form av sponsring eller välgörenhet. I både McKinseys rapport och Halmes avhandling presenteras detta som filantropiska aktiviteter. Enligt Halme (2007) och McKinsey (2009) kan en filantropisk aktivitet ge en förväntad fördel genom förstärkt image och anseende vilket företagen i studien även resonerar kring. Tau är tydliga med att deras sponsring av ett kommunalt event var ett sätt att låta varumärket vinna mark. För Omicron är det viktigt att inte enbart ge ett finansiellt stöd utan även att engagera medarbetare i olika projekt med syftet att både inspirera, samt ta ett socialt ansvar.

Även Lambda stöttar olika organisationer finansiellt. Dessutom är företaget nogga att ge utrymme för diskussion om beteenden, företagskultur och hur dessa kan utveckla arbetsmiljön. Detta menar företaget ger en bra social avkastning internt gentemot kollegor, samt externt gentemot kunder och andra intressenter. Lambda nämner att de utöver sponsring av mindre idrottsföreningar, i deras fall i regel är på lägre nivå, även skänker pengar till välgörande ändamål. Det är viktigt för företaget att de organisationer och rörelser de bidrar till är opolitiska. För företaget är det viktigt att bygga upp en god företagskultur och långsiktigt hållbara värderingar. Lambda ser utbyte med universitet och högre lärosäten som en framtida förutsättning för att på ett tidigt stadie möta möjliga medarbetare, i början av deras karriärer. I dagsläget är detta dock inget företaget involverat sig i.

En typisk första infallsvinkel för CSR-arbete är på goda grunder, inte sällan miljön. Därför förvånades vi inte av att Lambda var snabba med att nämna att de länge sponsrat organisationer engagerade inom plastbekämpning i världshaven och andra opolitiska organisationer. Genom donationer till exempelvis miljöorganisationer kan vi tyda ett samband med de diskretionära aktiviteter som presenteras av Malik (2014, s. 420).

Vidare är värt att påpeka att SEB:s enkät från 2010 verkar stämma någorlunda överens med hur Omicron, Eta och Lambda engagerar sig i samhället, huvudsakligen i form av de båda företagens ekonomiska engagemang. Lambda frångår trenden som säger att tjänsteföretag är mer benägna att avsätta egen arbetstid, vilken däremot Omicron följer. SEB:s enkät (2010), likt den av McKinsey presenterade termen *pet projects*, gör gällande att företagsledningens personliga preferenser och

intressen har stor inverkan på vilka engagemang ett företag åtar sig. Med tanke på Omicrons VD:s ursprung är samhällsengagemanget i Sarajevo ett klockrent exempel på detta.

Vidare ger Omicron exempel på att samhällsbidrag inte enbart består av donationer till externa organisationer. Ett exempel på företagets engagemang är den tilltänkta makerspace vilket förklaras som en kreativ verkstadsmiljö med syfte att dela kunskap och uppmuntra till nya idéer. Utgångspunkten är att företag, vars affärsidé kan gynnas av att integreras med människor samt vara en del av studiebesök, ska få plats under samma tak.

Företagets ambition med projektet kan ses som en affärsinnovation enligt vad Halme (2007) presenterar. Idén som kommer bli den första i sitt slag i malmöområdet har potential att hjälpa företaget till fler affärsmöjligheter. Detta eftersom det enligt respondenten finns en baktanke att det mellan företagen i byggnaden ska kunna bildas partnerskap och möjliga partnerbolag. Denna typ av utbyte nämns även i McKinseys (2009) rapport avseende effektiva partnerskap. Rapporten gör gällande att ett effektivt partnerskap kan utmynna i ett ömsesidigt värdeskapande (McKinsey, 2009). Omicron har sedan tidigare valt att hjälpa barn och ungdomar i olika arbetsmarknadsprojekt och mentorskapsprogram. Innovationscentret skulle även ses som ytterligare en plattform för att väcka intresset för unga att prova och lära sig nya saker. Att genom detta projekt bli en förebild samt ge ungdomar en chans att komma närmare arbetsmarknaden, kan ses som en av de förväntade fördelar Halme (2007) beskriver. I det praktiska arbetet med CSR står de medelstora företagen för majoriteten av initiativen.

Alpha, Delta och Tau har i och med sin tillväxtfas uttalat valt bort ett mer aktivt CSR-arbete. Företagen uttrycker inte direkt att detta görs utifrån att det inte finns resurser eller att ses som ett hinder likt en del av Borglunds teori. Däremot framgår det att företagen har valt, med tanke på tillväxtfasen, att fokusera på lönsamhet vilket stämmer med Borglunds teori om vad som är rationellt för mindre företag. Omicron, Eta och Lambda uppvisar heller inte något avtagande CSR-fokus utan har tvärtom trappat upp omfattningen. Företagen uppger att de enda sen start varit motiverade att engagera sig i CSR. I takt med att resurserna ökat har även aktiviteterna gjort likaså. Inget av företagen ger i dagsläget fullständigt stöd för Udayasankars U-formade figur. Däremot är det tydligt att Omicron genom sina sponsringsaktiviteter blir mer synliga utifrån, något som ges uttryck i sättet på vilket företaget har ett större CSR-fokus än de andra i studien.

Enligt Udayasankar är synligheten tillsammans med resurstillgång och storlek på verksamheten centrala aspekt som avgör nivån av företags CSR. Utifrån de olika företagens aktiviteter samt dess omfattning anser författarna att Borglund et als (2009) teori bättre överensstämmer än Udayasankars (2008).

Likt företagens definitioner existerar det även i det praktiska en skiljelinje mellan storleksklasserna. Skillnaderna är mångfacetterade och utgörs dels av mängd av CSR, men även av

vad som görs eller eventuellt inte görs. De små företagens praktiska arbete är i stort sett obefintligt. Företagen har varken strategi eller budget avsatt för CSR. Mycket av det praktiska arbetet är endast ett önsketänkande och i relation till deras definitioner är framtida aktiviteter opreciserade.

De medelstora företagens interna fokus med personalen kännetecknas också det praktiska arbetet. Externt lägger både Omicron, Eta och Lambda ekonomiska resurser på sponsring och välgörenhet. Internt finns det däremot en stor drivkraft i arbetet kring medarbetare, värderingar och företagskultur. Vad som förklarar skillnaden i det praktiska mellan utifrån kan enligt författarna ha möjliga förklaringar. De medelstora ser värdet i att personalomsorg ger goda resultat i form av bättre arbetsprestationer och moral. Företagen förstår och beaktar medarbetarnas synsätt som spelar roll för varumärket och uppfattningen av ett schysst och sunt bolag. De medelstora företagen lägger, på grund av att mer resurser finns, större vikt på publicitet genom att rapportera externa aktiviteter via respektives hemsidor samt interna riktlinjer i olika styrkort. Skillnader går således att påvisa utifrån den i syftet formulerade frågeställningen.

### **4.3.2 CSRs inverkan på affärsbeslut**

Som svar på frågan om huruvida företagen har tackat nej till potentiella kunder på grund av bristande CSR är svaren utifrån storleksklasserna i stor utsträckning någorlunda enhetliga. Alpha och Tau menar att CSR inte är något som överhuvudtaget berörs eller tas upp vid förhandlingar, vidare menar Delta att det finns vissa tillfällen då CSR eller hållbarhet i själva verket spelat en avgörande roll. Respondenten menade att om inte kunden passar in som företagets idealkund avstår företaget en affär eftersom de inte skulle kunna leverera en perfekt tjänst som kan möta en potentiell kunds behov till fullo. Delta menar att det isåfall är bättre att fokusera på sina befintliga kunder istället för att ta i nya och riskera att inte kunna tillfredsställa samtliga.

Det primära syftet är i regel att fokusera på lönsamhet, som stämmer överens med Borglunds teori om att små företags fokus ligger på lönsamhet. Taus respondent var tydlig med att när värderingar krockat i affärssammanhang har det istället varit på juridisk nivå och inte på grund av CSR. Tau visar på att företaget främst tar hänsyn till företagets interna legitimitet och nuvarande värderingsgrunder. Däremot har företaget inte avstått affärer med ett spelbolag trots att branschen kan uppfattas som moraliskt tveksam.

Företaget känner således inte det inte finns påtryckningar från intressenter i dagsläget som gör att företaget ska avstå affärer mer än utifrån de legala aspekterna. Tau ger med sitt svar en tydlig koppling till att företaget i dagsläget främst beaktar det ekonomiska och legala nivåerna i Carrolls pyramid. Eftersom företaget genom att inte avstå affärer med ett spelbolag, som verkar i en bransch som kan uppfattas ful enligt respondenten, kan det hävdas att de inte tar hänsyn till den etiska aspekten i pyramiden.

Alphas respondent säger att företaget, sett till dess storlek, inte har behövt ta ställning till större affärsbeslut som kunnat missgynna företaget.

Respondenten menar att ställningstaganden gällande CSR och affärsbeslut främst påverkar större bolag. Att företaget idag inte säger sig tro att CSR inte kommer ha någon påverkan på beslut även i framtiden bekräftar tidigare uttalande från respondenten gällande att primära syftet är lönsamhet. I likhet med Borglunds teori kan ser Alpha inte att efterfrågan på transparens kommer bli aktuellt i det tillväxtstadiet de befinner sig.

I kontrast svarade i sin tur Lambda och Omicron att det funnits tillfällen när förhandlingar inte gått i lås på grund av att det har stridit mot företagets värderingar. Enligt intressentmodellen bör ägare och företagsledning alltid jobba mot att uppnå bästa möjliga resultat. Att avstå från lukrativa affärsuppgörelser strider mot företagandets natur. Denna hållning ges även stöd av Aktiebolagslagen, såvida något annat inte tydligt angetts i bolagsordningen. I Lambdas fall avstod företaget en investering från utomstående riskkapitalister på grund av att företaget inte delade deras värderingar. Lambda har ett tydligt internt fokus och bevisar genom att avstå från lukrativa affärer att företaget tar stor hänsyn till medarbetare som intressentgrupp.

Företagets primära CSR-aktivitet är deras företagskultur och beteende. Företaget väger också in värderingar i affärsbeslut, vilket visar att företaget har ett intresse av att se till de etiska aspekter som presenteras i Carrolls pyramid.

Respondenten från Omicron berättar att företaget har avstått samarbeten på grund av att de inte stämde överens med företagets affärsetik.

Oavsett om det är ett lukrativt samarbete går etiken före vid affärsbeslut. Således bevisar även Omicron att de ser större fördelar med att agera på ett sätt som de bedömer vara etiskt. I detta sammanhang låter företaget de etiska aspekterna i Carrolls pyramid väga tyngre än de ekonomiska. Omicron sätter även medarbetarnas välmående före ett eventuellt negativt omdöme från kunder. Både Omicron och Lambdas inställning vittnar om att företagen kommit långt med värderingsfrågor internt och säger emot Udayasankars teori om att medelstora företag ska avstå CSR till förmån för lönsamhet och tillväxt.

Vidare finns likheter till teorin om socialt kontrakt. Eftersom företagen i studien på grund av deras storlek, inte i lika stor utsträckning uppmärksammas av intressenter, blir den grundläggande tanken om ett socialt kontrakt svårare att applicera. Med det sagt, kan dock både Lambda och Omicrons agerande hänföras till att de avstod affärer på grund av de krav som samhället ställer på företagen. Om de genomfört affärer som strider mot egna värderingar hade, i slutändan det kunnat tolkas som ett kontraktsbrott mot det informella och teoretiska sociala kontraktet. Med det sagt, kan vi inte bortse

från att de medelstora företagen, på grund av sin relativt höga resurstillgång känner att de har råd att beakta CSR vid affärsbeslut.

Återigen hittar vi belägg för Borglund et als teori snarare än Udayasankars. Tvärt emot Udayasankars U-formade teori verkar de större företagen, Lambda och Omicron uppvisa ett större CSR-engagemang när de avstår från potentiellt skadliga affärer. Följaktligen stärks därmed Borglund et als (2009, s, 134) teori om mindre företags resurstillgång. De större företagen har råd, och därmed möjlighet att tacka nej till affärer som om de genomförts, inneburit försämrat rykte för verksamheten. Motsatsen gäller för Alpha och Tau vars begränsade resurser och fokus på att uppnå lönsamhet gör att företagen inte tackar nej till affärer på grund av etik-, miljö- eller mer allmänna bekymmer med hållbarhet.

### 4.3.3 CSR-kommunikation till olika intressenter

Den av Riksdagen antagna lag (prop 2016/17:CU2) som gör gällande att stora bolag ska inkludera en rapport över företagets hållbarhetsarbete i årsredovisningen inte, i enlighet med storleksdefinitionerna, gäller de sex företagen. De har med andra ord ingen skyldighet att rapportera sitt CSR-arbete. Efter att ha studerat de sex företagens årsredovisningar för 2016 kan vi konstatera att Alphas respektive Deltas, Etas, Lambdas samt Taus inte berör CSR. (Årsredovisningar Alpha, Delta, Tau & Lambda 2016) (Årsredovisning Eta 2017) I Omicrons senaste årsredovisningar, för 2015 & 2016 finns en skrivelse som klargör att företagets sociala ansvar är en självklarhet för företaget:

***“Vårt CSR-arbete:***

*Socialt ansvar är självklart för Omicron. Vi fortsätter att engagera oss för frågor som rör mångfald, integration, utbildning samt lika villkor för herr- och damidrott. Vårt sponsorskap med en idrottsförening aktiverades genom många nya kontakter genom nätverket och en satsning på matchvärdskap. Flera mindre idrottsklubbar med barn- och ungdomsarbete fick också sponsring.”*

Texten har justerats något mellan de båda åren men stycket om engagemanget i mångfald, integration och utbildning är oförändrat (Årsredovisning 2015 & 2016).

Företagen i studien ser överlag inga uttalade krav från olika intressenter. Alpha menar att det är farligt att nämna CSR som en aspekt vid förhandlingar med befintliga, eller potentiella investerare. Här uttrycker respondenten en inledningsvis något oväntad ståndpunkt, nämligen att kommunikation av CSR kan uppfattas negativt. Det är i dagsläget uteslutet för Alpha att kommunicera CSR-arbete till investerare.

Vidare är det uppenbart att han i detta sammanhang ser på frågan ur ett shareholder-perspektiv, likt Milton Friedman (1970), med utgång i respondentens position som VD och delägare. Ståndpunkten är helt i linje med respondentens tidigare svar att främsta uppgiften är att tillgodose sina egna och resterande aktieägares behov. Med tanke på att företaget till stor del är finansierat av riskkapital anser vi respondentens resonemang förefalla rimligt. Han utvecklar genom ett intressant resonemang sin syn på hur företag *inte* ska bedriva CSR. Respondenten menar att legitimitet inte kan vinnas av att ägna sig åt annat än kärnverksamheten och att detta gäller alla företag, stora som små. Enligt Udayasankars sammanfattande matris, se avsnitt 3.3.1, kan ett litet företag som Alpha flyga under radarn och förväntas till exempel inte delta i stora välgörenhetsprojekt.

I enlighet med vad Borglund et al presenterar (2012, s. 198) är det inte anmärkningsvärt att Alpha och Tau inte nämnvärt kommunicerar sin CSR. Det finns två dimensioner, dels de explicita och formella lagar som gäller, och utöver dem vill Alpha inte heller bryta mot det sociala kontraktet. Samtidigt kan vi inte se något som tyder på att Alpha, eller Tau bryter mot vad som rimligen kan ingå i deras sociala kontrakt.

Delta har utvecklat en CSR-kommunikation som bygger på att kommunicera företagskulturen. Eftersom företaget i direkta termer saknar en definition av vad CSR innebär blir kommunikationen av det interna arbetet också blir den enda kommunikationen kopplat till CSR. Likt den inställningen Alpha har menade även respondenten från Delta att potentiella investerare bedömer risknivå utifrån omsättning och vinsttillväxt. Respondenten beskriver överskådligt att en del i deras affärsidé har en påverkan på miljön. I likhet med det Borglund et al skriver (2009, 114) kan det vara så att Delta väljer att avvakta med att berätta för mycket eftersom det inte vill riskera att lova för mycket.

Respondenten från Lambda säger sig inte heller se någon kravbild från intressenter och skiljer heller inte på kommunikationen mellan olika intressenter. Arbetet inom CSR utgår till stor del från att internt prata om företagskultur, värderingar och beteende mot kunder och kollegor.

Som tidigare nämnts anser Omicron att personalen är en viktig kugge i sitt CSR-arbete och utgör en viktig intressentgrupp.

Detta kan tyda på att intressentgruppen anställda anser att goda arbetsvillkor är en viktig hållbarhetsfråga och därmed visar det på att Omicron arbetar med hållbarhetsfrågor som intressenten efterfrågar. Utifrån intressentmodellen (Anthony et al, 2014, s. 75) kan det konstateras att de anställda är en av de viktigaste intressenterna för både Omicron och Lambda. Omicron är tydliga i att hållbarhet och CSR inte har haft en avgörande betydelse för deras tillväxt. CSR kan däremot ha bidragit till att göra Omicron mer attraktiv som arbetsgivare, och därmed positivt påverkat tillväxten. Enligt intressentmodellen behöver företag förstå intressenters behov för att kunna anpassa sig till rådande marknadsförhållanden. Omicron menar att det är viktigt att uppfattas som "schysst och sunt" vilket

tyder på en insikt i vad som efterfrågas av marknaden rent personalmässigt. Därför är personalen den som främst prioriteras, enligt vad respondenten förklarar.

Omicron visar tydligt vilken intressent som ges förtur. Kunden lämnas och den anställde tas om hand. Detta är utmärkande för tjänsteföretag som sannolikt behöver värna mer om sin personal framför varuproducerande företag, som kan antas ha högre personalomsättning. Borglund menar att det för mindre företag, som Alpha och Tau finns en finansiell risk vid investeringar i CSR.

Eta nämner även den positiva feedback de fått från anställda gör den interna kommunikationen av CSR-engagemang till en viktig del. Anställda får möjlighet att själva bidra till företagets välgörenhetsorganisation i form av insamlingar, stipendier och volontärarbete. Företaget ser en ökad trend av ett ökat förtroende hos medarbetare som får ge tillbaka något.

Företaget är idag väldigt transparenta och har lyckats väl med dialogen till sina intressenter.

För Omicron skulle det enligt Borglunds teori (2009) vara gynnsamt att både kort- och långsiktigt ta kostnader som innebär att värna om anställda men också för att vinna legitimitet på marknaden och hindra konkurrenter som är intresserade av att rekrytera kompetent personal. Detta överensstämmer med hur Omicron hanterar konflikter med kunder, som av någon anledning inte är nöjda med de av Omicron inhyrda konsulterna.

Utifrån det företag som getts mest utrymme i detta avsnitt, råder ingen tvekan om att Omicron kommit längst i sin kommunikation av CSR. Omicron verkar ha mest fog för att kommunicera CSR, då vår bedömning är att deras CSR-arbete är studiens mest omfattande. Lambda kunde inte beskriva någon skillnad i kravbilden deras olika intressenter ställer och kunde likafullt inte heller skilja på kommunikationen av sitt CSR-arbete mellan dem.

Till detta kan vi hänvisa varken Borglund et al eller Udayasankar, men konstaterar att CSR-kommunikation inte är prioriterat av Lambda. Inte heller Alpha och Tau kommunicerar CSR. Värt att påminna om är den lag som bygger på proposition 2016/17:CU2 gällande hållbarhetsrapportering. Denna lag gäller endast stora företag och vi kan därför inte kritisera varken Alpha, Lambda eller Tau för utebliven rapportering av CSR.

Dock, anser vi, i skenet av detta att företagen som inte väljer att varken rapportera eller kommunicera CSR missar en möjlighet att vinna fördelar. Utmaningen som presenteras av intressentmodellen handlar om att i möjligaste mån tillfredsställa flest intressenter. Företagen som inte kommunicerar hade med liten ansträngning och till liten kostnad, kunnat visa sina intressenter sin medvetenhet om sin plats i samhället och det ansvar företagen trots allt känner att de bär. Detta går även att koppla till deras respektive sociala kontrakt, vilka rimligen kan bedömas innehålla ett visst mått av CSR. Genom att nämna medvetenheten av CSR:s vikt, till exempel i årsredovisningar, hade företagen delvis kunnat tillfredsställa den delen i sina respektive sociala kontrakt.



Borglunds tes om kommunikation av CSR ger stöd bland de mindre företag då de inte ser behov av sådan kommunikation, varken internt eller externt. Företagens fokus ligger på utveckling av produkten/tjänster som återspeglar Halmes vision om innovation där fokus på utvecklingen av kärnverksamheten prioriteras. Vidare så har det konstaterats att inget av de mindre företagen bedriver någon aktiv kommunikation. Samtidigt förstärks tesen om vikten att större företag är mer transparenta och tydliga i sin kommunikation mot intressenter vilket vi ser konkreta kopplingar med Omicron. I skenet av att Omicron är det enda företaget som har någon form av CSR-kommunikation och att Borglunds teori i övrigt verkar stämma överens med företagen kan vi inte dra någon annan slutsats än att Borglunds teori får mest stöd i frågan.

#### **4.3.4 Storlek som begränsande faktor**

Samtliga företag i studien medger att storlek är en begränsande faktor i förhållande till ambitionen av önskat hållbarhetsarbete, se avsnitt 4.1.1.

Alpha beskriver att storleken klart har betydelse men betonar med eftertryck att företagets produkt och tjänst är det som respondenten ser som främsta CSR-aktiviteten. Respondenten har ett tydligt externt fokus och menar på att sidoprojekt med inriktning på CSR inte ökar marginalnyttan sett till att deras affärsidé bygger på att bidra till samhället.

Tau uppger att storleken begränsar, men ser samtidigt möjligheter att bidra i framtiden. Likt hos Alpha riktas fokus utåt för att stärka företagets varumärke och dess legitimitet i samhället. Detta resonemang ligger delvis i linje med Udayasankars teori om små företags vilja att bli mer i synliga. Däremot är det inget som Tau gör något konkret åt idag vilket gör att teorin i sin helhet inte passar in. Respondenten nämner även i samma svar att ideologin är först att generera en vinst och därefter kunna dela ut och bidra vilket istället ger stöd åt Borglunds teori.

Delta uppger att företagets storlek varit en begränsande faktor sätt till att det inte är ekonomiskt försvarbart att bedriva CSR i dagsläget. Investeringar mot större CSR-engagemang hade i dagens läget blivit för kostsamma för företaget på kort sikt.

Lambda har kommit längre i sitt arbete. Dilemmat kring att tillfredsställa rätt intressentgrupp är en svår uppgift (Anthony et al, 2014, s. 78). Från ett CSR-perspektiv är respondenten tämligen säker på att Lambda uppfyller de krav som ställs av de primära intressentgrupperna, personal och kunder. Allteftersom Lambda vuxit har de med hjälp av feedback från personal och kunder, lyckats skapa utrymme och balans för CSR. Tillväxten har i det här fallet gjort att CSR istället blivit en möjlighet. Att återkopplingen sker från kunder och personal visar på att företaget främjar det primära grupperna i intressentmodellen.

Respondenten nämner att om ett större projekt inom IT-branschen ska bli möjligt krävs finansiering från större och mer etablerade aktörer. Finns inte möjligheten till finansiering medger

respondenten att företagets storlek är en begränsande faktor i termer av att det inte själva inte har medel att genomföra det.

Oavsett detta ger Lambda inte belägg för att Udayasankars teori om att medelstora företag väljer bort CSR till förmån för lönsamhet. Företagets intressenters medvetenhet om värderingar och beteende har fått företaget att agera. Deras framgång inom området ger Borglunds teori bättre stöd. Företaget har ökat sin transparens och kommunikation med kunder och personal för att uppnå bättre resultat i CSR-arbetet. Respondenten är medveten om implementering av värderingar och hur ett långsiktigt arbete i slutändan leder till en ökad legitimitet.

Det finns med andra ord inte som tyder på att Lambda i fortsättning kommer avta med sitt engagemang i CSR-frågor givet fortsatt tillväxt, vilket stöds av Borglunds teori.

Omicron säger sig också blivit mer strategiska i sitt arbetssätt att arbeta med CSR i takt med att företaget vuxit. Tidigare aktiviteter bestod enbart av sponsring medan aktiviteterna i dagsläget mer berör integration och att direkt vara delaktiga och styra projekt för en ökad samhällsnytta. Respondenten tillsattes som marknadschef 2013 har ansvar för att driva företagets CSR-frågor. Respondenten menar att viljan hos företaget att bidra alltid varit detsamma men att det efter 2013 kommuniceras tydligare eftersom marknadschefen fick i uppgift att strukturera företagets CSR-arbete.

Att företaget numera blivit mer strategiskt i både det praktiska och kommunikation av CSR, ger stöd till Borglunds teori om att större företag finner en efterfråga på transparens.

Att företaget numera även kan ha en anställd som ansvarar för CSR visar på att företaget ser fördelar med ett aktivt CSR-arbete. Situationen har kopplingar till Borglunds teori om att större företag har mer resurser har bättre möjligheter till att implementera CSR.

Eta uppger också att företagets CSR vuxit fram under en längre period. Samhällsengagemang har länge varit viktig för ägarfamiljen på ett personligt plan vilket lett till att företaget idag har flertal aktiviteter där anställda är involverade. Eta finansierar idag företag där samhällsnyttan är främsta fokus och högsta prioritet men som på lång sikt ska kunna bli vinstdrivande. Respondenten ser själv att den här formen av sponsring är attraktiv och något företaget i större utsträckning kan ägna sig åt eftersom resurserna finns.

Precis som i Företagarnas enkät (Företagarna, 2015) framkom av intervjuerna att ett aktivt arbete inom CSR verkligen är en fråga om resurser. Precis som då, visar vår undersökning att även om den goda viljan finns, saknas ofta konkreta planer för att implementera CSR. Bara 10 % av företagen i Företagarnas undersökning, och endast Omicron hade någon som konkret arbetar inom ett ansvarsområde med hållbarhet, även om det "ingår i arbetsbeskrivningen" för vissa arbetsgrupper inom såväl Delta som Lambda. (Företagarna, 2015).

Varken Alpha, Eta eller Tau bedriver ett tydligt CSR på grund av att storleken är en begränsande faktor. Vidare menar Omicron och Lambda att storleken begränsar i viss utsträckning

även deras arbete, i skenet av ambitionerna som sträcker sig bortom det nuvarande arbetet. Tidigare analys har berört diskussionen Alpha, Eta och Tau fört kring huruvida aktiviteter de utfört kan definieras som CSR, men vi vill påminna om att företagen från början var tydliga med att deras konkreta och som CSR rubricerade arbete i praktiken är obefintligt. Följaktligen kan det inte hävdas att Lambda eller Omicron presterar sämre CSR, vilket de enligt Udayasankar borde, med tanke på att Alpha och Tau egentligen inte utövar någon CSR alls. Det leder ännu en gång till att Borglund et als teori stämmer överens med våra företag.

# Kapitel 5 - Slutsats

Företagsattribut					
Storlek	Företag	Visibility	Resource access	Scale of operations	CSR-deltagande
Små	Alpha	Hög	Låg	Låg	Låg
	Tau	Låg	Låg	Låg	Låg
	Delta	Hög	Låg	Låg	Låg
Medelstora	Omicron	Hög	Hög	Hög	Hög
	Lambda	Låg	Hög	Hög	Medelhög
	Eta	Hög	Hög	Hög	Hög

Tabell 3b. Kategorisering av företagen enligt Udayasankars attribut inkl. grad av CSR-deltagande

Storlek/Teori	Udayasankar	Borglund	Slutsats
Små	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lika motiverade som stora företag. Marginalnyttan för ökad legitimitet och rykesspridning genom CSR är för ett mindre företag större än för ett mer synlig företag.</li> <li>En ökad legitimitet och synlighet ska generera ett ökat resultat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus ligger på lönsamhet, små företag har inte resurser att lägga på CSR-relaterade aktiviteter. Genom lönsamhet kan små bolag förtjäna sin license to operate.</li> <li>CSR innebär tydlig kommunikation och transparens mot sina intressenter. Innebär höga kostnader som små bolag inte har råd med.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vi konstatera att studiens små företag riktar sitt fokus på att utveckla sin kärnverksamhet och uppnå en lönsam verksamhet likt Borglunds tes.</li> <li>Det finns inga tydliga indikationer att de mindre företagen väljer att arbeta och kommunicera CSR som ett sätt att synas, då inget av de mindre företag bedriver aktivt CSR-arbete.</li> </ul>
Medelstora	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minst motiverade. Företagen har inte samma incitament att bidra genom CSR eftersom de har inte har samma behov av synlighet.</li> <li>Intressenter förväntar sig istället ökad tillväxt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kan med hjälp av transparent CSR skapa legitimitet och starkare varumärke.</li> <li>Mer resurser som kan läggas på CSR-relaterade aktiviteter.</li> <li>Har fler intressenter att förhålla sig vilket ställer högre krav på kommunikationen av CSR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studiens medelstora företag ger sken av att CSR är ett sätt att skapa bra publicitet. Fokus ligger mycket på det interna arbetet för att skapa en stark företagskultur. Stämmer bättre överens med Borglund.</li> <li>Bolagen har en högre resurstillgång vilket ger de bättre och mer incitament till att arbeta med CSR, likt Borglunds tes.</li> </ul>

Tabell 4b. Skillnader mellan Borglund & Udayasankar inkl. slutsats

Tabell 3b är en utökad version av tabell 3a som återfinns i teorikapitlet. Här bedömer vi utifrån analysen företagets grad av CSR deltagande och kan med hjälp av denna bedömning presentera slutsatsen, som summeras i tabell 4b, som i sin tur är en, med slutsatsn inkluderad, utökad version av tabell 4a.

Anledningen till varför företagen i studien engagerar sig i CSR är tämligen likartade. Samtliga respondenter menar att CSR skapar legitimitet och ge en bra bild av företaget utåt.

Omicron sammanfattade uppfattningen väl: "Vi vill upplevas som ett schysst och sunt företag". Respondenten från Alpha var tydlig med att hela verksamheten genomsyras av en form av CSR genom att bidra till samhällsnyttan. Viljan och ambitionen att förbättra behandlingen av sjuka människor indikerar att hela anledningen till att starta företaget grundar sig i ett CSR-tänk. Tau, å andra sidan, har mer en visionär bild av hur de vill att CSR ska implementeras i verksamheten. Företagets arbete som av oss anses obefintligt medför att inga bakomliggande anledningar finns att beakta.

Udayasankars teori att CSR-engagemanget i små respektive stora företag är större än hos medelstora, kan i vår kontext konstateras inte vara fallet. Lambda, Eta och Omicron, som representerar medelstora företag, är de som idag bedriver aktivt CSR-arbete och gör det genom konkreta aktiviteter, till skillnad från Alpha, Delta och Tau. Borglund et als teori utgör motsatsen till Udayasankar och menar att CSR inte är något mindre företag strävar, eller jobbar med då resurserna inte finns till.

Borglund et als teori stärks dels av att de mindre företagen inte arbetar aktivt med hållbarhetsfrågor. Inte heller beaktar något av de båda företagen CSR vid eventuella affärsbeslut. Företagens primära intresse är lönsamhet och fortsatt organisk tillväxt. Utvecklingen av CSR-arbete ligger inte i linje med den strategin. Däremot har både Lambda och Omicron avstått från affärer på grund av CSR, vilket påvisar att mer resurser ger styrka att avstå lukrativa avtal. Eta å sin sida har inget konkret exempel på att ha nekat en sådan affär, men är tydliga med att de inte vill riskera sitt rykte genom att vara oaktsamma kring med vilka de handlar. En intressant detalj i sammanhanget är att respondenten från Eta, till skillnad från Lambda och Omicrons, menar att CSR inte handlar om ansvar, utan om engagemang. Detta är något som grundas i en personlig strävan efter att kunna hjälpa, till efter förmåga. Följaktligen, i studiens kontext, innebär mer resurser ett större och ett aktivt CSR-engagemang.

Samtliga respondenter är tydliga med att storlek utgör en begränsande faktor gällande CSR. Udayasankar och Borglund et al. lägger båda stor vikt på att företagsstorlek spelar roll, dock med olika utgångspunkter. Borglund et al menar att större företag har större incitament än mindre att uppvisa ett CSR- och hållbarhetsarbete. Utifrån studien kan vi härmed konstatera att vi bedömer Borglund et als. teori vara applicerbar på de fyra företagen i studien, då de medelstora företagen har mer omfattande CSR än de små.

Udayasankars teoris tre centrala aspekter för att skilja företag åt: visibility, resource access och scale of operations är nödvändiga att diskutera för att kunna dra en välgrundad slutsats. Utifrån tabell 5 i avsnitt 4.1.1 kategoriserar vi två av de små företagen att ha låg visibility, medan Alpha syns något mer. Resource access samt scale of operations är per definition liten för de mindre företagen. De medelstora å sin sida skiljer sig mer åt.

Resource access bedömer vi vara god, och scale of operations stor, för både Eta, Omicron och Lambda. Där de skiljer sig åt något är visibility. Vi anser att Omicron genom sin sponsring är något mer synliga än både Eta och Lambda. Det medför enligt Udayasankar att dess CSR engagemang borde vara högre än ett mindre synligt företag till följd av att fler, och olika intressenter sätter högre press på omfattande CSR.

På denna punkt verkar Udayasankars teori faktiskt överensstämma med studiens två medelstora företag, eftersom vi tydligt kan se Omicron åtminstone vara bättre på att kommunicera sin CSR.

Där Udayasankars teori brister bedömer vi, i vår kontext vara i sättet på vilket CSR skiljer sig mellan storleksklasserna, där teorin säger att små företag ska vara bättre än medelstora på CSR. I termer av explicita åtgärder är de två små företagen inte bättre på CSR. Samtidigt är aspekten att Alphas hela affärsidé kan sägas bygga på CSR intressant. I detta finns en tydlig koppling till Udayasankars resonemang till motivationen bakom CSR på olika nivåer som säger att det för mindre företag är en differentieringsstrategi att vara bra på CSR. I Alphas fall verkar detta faktiskt stämma.

Studien har genom det teoretiska ramverket i allmänhet och Borglund mot Udayasankar i synnerhet, analyserat de sex företagen. Totalt har sex analyserande avsnitt presenteras. Vi kan konstatera att en del av dem var svårare än andra att koppla till den huvudsakliga teoretiska motsättningen. I slutändan är resultatet dock odiskutabelt, då samtliga avsnitt ger mer stöd åt Borglund än Udayasankar. Därmed är det inte svårt att konstatera: på de i studien behandlade företagen stämmer Borglund et als teorier bättre än Udayasankars och att de medelstora företagen därmed ägnar sig åt mer omfattande CSR än de små.

# Kapitel 6 - Reflektion

## 6.1 Etik

Etik är en viktig aspekt att beakta inom företagsekonomi. Det är viktigt att aktualisera de värderingsmässiga ställningstaganden som gjorts i studien. Vi har varit väl medvetna om att frågorna vi ställt kan innebära ett visst styrande mot det svar som önskats. Samtidigt har det för respondenterna givits möjligheter att ge sin egen bild av hur hållbarhet behandlas inom företagen, dessa anser vi ha tagits i beaktning. Transkribering har skett ordagrant och genomgående använts i studien. Därmed är det respondentens egna ord vi drar slutsatser från. Vi är medvetna om att urvalet av respondenternas svar är selektivt och har därför försökt förmedla bilden respondenterna gett.

En ytterligare aspekt är att två av företagen på förhand var något skeptiska till att delta i studien. I samband med de tveksamheter företagen hade till deltagandet, var vi noga med att framhäva att studiens syfte är att hitta stöd för antingen Udayasankar eller Borglund et als teorier, men framför allt inte hitta syndabockar eller peka finger på företag som inte "prioriterar" CSR. Detta ifrågasättande var anledningen till att företagen valde att vara anonyma, vilket vi inte hade några synpunkter på. I efterhand har vi snarare tyckt att anonymiteten och pseudonymerna var bra då eventuella förutfattade meningar därmed försvinner.

## 6.2 Kritik

För att ge en nyanserad bild av en studie är det viktigt att med ett kritiskt öga kunna se på sin egen insats. I syfte att lära sig men också att ge en rättvisande bild av de empiriska objekten. Eftersom denna studie undersökt sex företag genom intervjuer finns ett visst utrymme för fel eller misstolkningar. En annan risk är att, trots intervjumallens enhetliga utformning, alla företag inte getts möjlighet att ge samma svar på samma typ av fråga. Lambda uppgav att de skänkt pengar till exempelvis WHO och Barncancerfonden, medan Omicron och Delta nämnde damfotbollslag. Eftersom Omicron inte uttryckligen fick frågan om de skänkt pengar till andra organisationer är det möjligt att även de stöttar till exempel WHO. Intervjuerna har genomförts av fyra ekonomistudenter och ingen av oss har tidigare erfarenhet av att intervjua. Därför är det viktigt att påpeka att vi inser att vissa typer av aktiviteter hos företagen, eller vissa typer av svar kan ha fallit bort trots intervjuernas enhetliga mall. Uppfattningen om teorierna vi valt är att de utifrån studiens syfte skulle vara effektiva i analysen av de deltagande företagen.

Vi konstaterar i efterhand att merparten av teorierna är mer lämpade till att studera större företag och begränsat oss i samband med analysen. Det är viktigt att påpeka att teorierna i möjligaste mån försökt tolkas utifrån storleken på företagen, för att kunna dra slutsatser om hur hållbarhetsarbetet ser ut och uppfattas i respektive företag. I efterhand hade vi kunnat vara mer kritiska till de val som gjorts och mer anpassningsbara teorier hade kunnats ingå i studien. Viktigt är att påpeka att om andra val gjorts hade utfallet och resultatet av studien kunnat ta en annan form.

Uppsatsens arbetsgång inleddes med författarna ville genomföra en intervjustudie som samtidigt skulle präglas av den teoretiska motsättningen mellan Udayasankar och Borglund. Den deduktiva forskningsansatsen förklaras av att den teoretiska motsättningen ledde till att hitta lämpliga respondenter på jämförbara företag. Intervjuerna designades utan direkt inverkan av någon teori, utan med ambitionen att få företagen att i generella och allmänna termer, beskriva sina tankar kring CSR. Frågorna är således formulerad för att fånga upp företagets definitioner, praktik samt eventuella begränsningar utifrån storlek. För att fånga upp och förstå den beskrivna verkligheten, genomfördes induktiv innehållsanalys genom att applicera det teoretiska ramverket utifrån de observerade svaren.

I slutsatsen framgår att samtliga områden som behandlas i analysen överlag stämmer överens med teorin som Borglund et al presenterar. Udayasankars teori stämde inte nämnvärt in på någon av företagen i studien, vilket var något förvånande.

En möjlig orsak till det att det helt enkelt inte går att applicera teorins beståndsdelar *visibility*, *resource access* och *scale of operations* på de i studien undersökta företagen. Det är möjligt att företagen som ingick i utformandet av Udayasankars U-formade tes avviker från företagen som ingår i denna studie vad gäller just dessa aspekter. Detta kan vara en möjlig förklaring till att Borglund et als teori dominerar resultatet.

Alvesson har i studien agerat kritisk röst och vi har kunnat skönja tecken på att företagen i vissa fall utövar just det som Alvesson kritiserar. Med tanke på att vi funnit tecken på sådant Alvesson nämner, har vi insett ytterligare begränsningar i studien. För att validera och stärka respondenternas svar kunde kontrollfrågor ställts. Genom att på förhand förberett omformulerade frågor och att ha ställt dem på ett annat sätt, ur en annorlunda infallsvinkel, hade svaren kunnat kontrolleras bättre. Detta tycker vi är viktigt eftersom det ligger i företagets intresse att vara "bra" på CSR. Det kan med andra ord finnas skillnader, även i studiens sexföretag, mellan vad som kommuniceras och faktiskt genomförs. Könaspekten ges mycket utrymme, medan etnicitet helt utelämnats. Malmöregionen är troligen Sveriges mest mångkulturella område, därför hade studien vunnit på att diskutera hur de sex företagen såg på mångfald och undersöka hur homogena dess respektive personalstyrkor var. Eftersom de fysiska besöken hos Alpha och Tau gav oss inblick i företagets fysiska arbetsmiljö, och att vi dessutom träffade anställda och chefer i organisationerna, kan den ökade inblicken jämfört med företagen vi träffat per telefon ha medfört för- eller nackdelar för dem i analysen. Bryman & Bell



(2011, s. 220) nämner även att antalet personer närvarande vid, och deltagande i intervjuer ofta påverkar respondentens svar. Därmed finns en svaghet i att fem av sex intervjuer genomförts enskilt, medan en genomfördes av samtliga författare. Bättre hade varit att genomföra alla intervjuer enhetligt. En intervjumetod, där antingen en eller alla författare deltagit vid samtliga intervjuer som varit antingen fysiska eller per telefon hade kunnat stärka validiteten i den empiriska insamlingen.

Något som försvårat studien är att kodningsschemat som sammanfattar empirin designades efter intervjuernas genomförande. Om intervjufrågorna formulerats för att passa in i ett kodningsschema, hade sammanställningen kunnat genomföras enklare och smidigare. Analysdelen, som påbörjades samtidigt, kunde enklare skrivits om kodningsschemat varit färdigt innan analysen påbörjades.

Slutligen; marknadschefen på Omicron var den enda respondent som inte varit med sen start i företagets existens. Hon anställdes när företaget var drygt 10 år gammalt och var dessutom den enda respondent som, utifrån arbetstitel, inte verkade ha ett övergripande ekonomiskt ansvar för företaget. Dessutom var hon den enda kvinnan i studien, vilket visar att respondenternas könstillhörighet därmed verkar vara representativt för hela branschen. Hon var också den enda respondent som var uttryckligen ansvarig för CSR, i skenet av detta är det naturligt att hennes svar skiljde sig från de övriga respondenternas.

## 6.3 Vidare studier

Vi har begränsat oss till ett fåtal företag i tjänstesektorn. Det finns även en geografisk avgränsning vilket leder till att vidare studier kunnat undersöka om bransch- eller regionala skillnader förekommer. Det är också tydligt att branschen vi undersökt har obalans i könsfördelningen. Företagen anser det vara en självklarhet med jämn könsfördelning, men det verkar inte tagit tag i problemet. Orsaken bakom detta är antagligen att marknaden inte ställt hårdare krav och istället accepterat IT-branschens obalans. Ett tips för vidare studier kan därför vara att undersöka problematiken och komplettera med större urval.

En del av respondenterna är kritiska till företags generella drivkraft till hållbarhetsarbete och ifrågasätter motiven bakom en del företags CSR. Det vore intressant att undersöka de (eventuella) underliggande drivkrafterna bakom CSR.

I kölvattnet av utvecklingen kring CSR har det vuxit fram alternativa synsätt till fenomenet. Ett begrepp som har blivit allt mer uppmärksammat är *Corporate Social Opportunity, CSO*. Utgångspunkten för CSO är att se hållbarhetsarbetet som en möjlighet istället för en börda menar *Heledd Jenkins* (2009). Jenkins presenterar i artikeln *A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises* ett sätt att få små och medelstora företag att engagera sig i hållbarhetsfrågor och CSR-arbete. Detta kan göras genom att få företagen att inse

hur CSR-arbete kan skapa värde och fördelar gentemot sina konkurrenter, genom att få företagen att inse och maximera de fördelar som finns att tillgå genom hållbarhetsarbete (Jenkins, 2009). Under intervjuerna ställdes frågan till samtliga respondenter om de stött på begreppet, samt om hade någon uppfattning om CSO. Svaren var enhetliga: nej. För framtida studier har det varit intressant att gräva djupare i begreppet CSO och studera fenomenet mer ingående i både små, och medelstora företag.

# Referenser

Alpha (2016) Årsredovisning 2016

Alvesson, M (2013) *The Triumph of emptiness*. London. Oxford University Press

Anthony, R. Govindarajan, V. Hartmann, F. Kraus, K. & Nilsson, G. (2014). *Management control systems*: European Edition. Boston, Mass. McGraw Hill

Babiak, K. & Trendafilova, S. (2010). *CSR and Environmental Responsibility: Motives and Pressures to Adopt Green Management Practices*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management

Borglund, T. De Geer, H. & Hallvarsson, M. (2009). *Värdeskapande CSR: hur företag tar socialt ansvar*. Falun. Norstedts Akademiska Förlag

Borglund, T. De Geer, H. & Sweet, S. (2012). *CSR - en guide till företagens ansvar*. Stockholm. Sanoma utbildning

Bryman, A. & Bell, E. (2015) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö. Liber, Andra upplagan

Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility- evolution of a definitional construction. *Business and Society*, 38(3), 268–295

Chiang, K. Wachtel, G. & Xiyu Z. (2017) Corporate Social Responsibility and Growth Opportunity: The Case of Real Estate Investment Trusts. *Journal of Business Ethics* Published 12 April 2017

Deegan, C. & Unerman, J. (2011). *Financial Accounting Theory, Second European Edition*. Maidenhead, UK. McGraw-Hill

Delta (2018) Årsredovisning 2017

Dumay, J. & Linlin, C. (2015) Using content analysis as a research methodology for investigating intellectual capital disclosure: A critique, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 16 Issue: 1, pp.121-155, Tillgänglig: <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2014-0043> (2018-02-20)

Elo, S. & Kyngäs, H. (2008) The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 107–115, Tillgänglig: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x/epdf> (2018-02-20)

Eta (2017) Årsredovisning 2016

EU-kommissionen (2014) *Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union Compendium* Tillgänglig:

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/corporate-social-responsibility-national-public-policies-european-union-compendium-2014> (2017-12-10)

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

Företagarna. (2015) *Hållbara Småföretag*. Tillgänglig:  
<https://www.foretagarna.se/globalassets/hallbara-smaforetag-foretagarna-beyond-intent.pdf>  
(2018-02-25)

Halme, M. (2007) Something good for everyone? *Helsinki school of economics, Organization and management*, Oktober 2007

Jenkins, H. (2009) A 'Business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*. Volume 18 Number 1 January 2009

Johnson, M. (2015) Sustainability Management and Small and Medium-Sized Enterprises: Managers' Awareness and Implementation of Innovative Tools. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management.*, 22: 271–285.

Lambda (2016) Årsredovisning 2016

Malik, M. (2014) Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature. *Journal of Business Ethics*, vol 127. p.419-438

McKinsey. Keys. Malnight. & van der Graaf. (2009) *Making the most of CSR*. Tillgänglig:  
<https://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/making-the-most-of-corporate-social-responsibility> (2017-11-27)

Moore, S. Manring, S.(2009) Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation, *Journal of Cleaner Production*

Omicron (2015) Årsredovisning 2015

Omicron (2016) Årsredovisning 2016

Patten, D. (1992) *Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: A note on legitimacy*. Tillgänglig:  
[https://ac.els-cdn.com/036136829290042Q/1-s2.0-036136829290042Q-main.pdf?\\_tid=25c554ce-e6f4-11e7-af30-00000aab0f02&acdnat=1513932374\\_669e6d4ab1e97c0876e8b77bce493b55](https://ac.els-cdn.com/036136829290042Q/1-s2.0-036136829290042Q-main.pdf?_tid=25c554ce-e6f4-11e7-af30-00000aab0f02&acdnat=1513932374_669e6d4ab1e97c0876e8b77bce493b55)

Porter, M. & Kramer, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78–93

Riksdagen (2016) Civilutskottets betänkande 2016/17:CU2 Tillgängligt:  
[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/arende/betankande/foretagens-rapportering-om-hallbarhet-och\\_H401CU2](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/arende/betankande/foretagens-rapportering-om-hallbarhet-och_H401CU2) (2017-12-27)

SEB. (2010) *Företagarpanel om CSR och samhällsengagemang: Småföretag och företagare engagerar sig i lokalsamhället*. Tillgänglig:  
<https://sebgroup.com/sv/press/pressmeddelanden/2010/sebs-foretagarpanel-om-csr-och-samhallsengagemang-smaforetag-och-foretagare-engagerar-sig-i-lokalsamhallet> (2017-11-30)

Shocker, A. & Sethi, S.(1974), An Approach to Incorporating Social Preferences in Developing Corporate Action Strategies, *The Unstable Ground: Corporate Social Policy in a Dynamic Society*, pp. 67-80 (Melville, 1974)

Skärvad, P-H. & Lundahl, U. (2016) *Utredningsmetodik*, Studentlitteratur, Fjärde upplagan

Svensk författningssamling 2005:551 Aktiebolagslag (2005:551) 3 Kap §3

Svensk Handel (2016) *Ökat engagemang för hållbarhet*. Tillgänglig:  
<http://www.svenskhandel.se/aktuellt-och-opinion/pressmeddelanden/2016/okat-engagemang-for-hallbarhet/> (2017-12-17)

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

Tau (2016) Årsredovisning 2016

Tillväxtverket. (2012) *Miljöarbete i små och medelstora företag*. Tillgänglig:  
[https://www.svt.se/svts/article299769.svt/binary/info%200455\\_web.pdf](https://www.svt.se/svts/article299769.svt/binary/info%200455_web.pdf) (2018-02-05)

Tillväxtverket. (2017) *Basfakta om företag*. Tillgänglig:  
[https://tillvaxtverket.se/statistik/foretagande/basfakta-om-foretag.html?chartCollection=2#svid12\\_5027150d15aeab829101de93](https://tillvaxtverket.se/statistik/foretagande/basfakta-om-foretag.html?chartCollection=2#svid12_5027150d15aeab829101de93) (2017-12-16)

Udayasankar, K. (2008) *Corporate Social Responsibility and Firm Size*  
Tillgänglig: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10551-007-9609-8.pdf> (2017-11-15)

Vazquez-Carrasco, R. Lopez-Perez, E. (2013) *Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: a systematic review of the literature*. Tillgänglig:  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-012-9713-4> (2017-11-24)

Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. (1997) *Att utreda, forska och rapportera*. Stockholm. Liber ekonomi, sid 229 Liber Ekonomi. Stockholm sid. 229

## Appendix 1: Intervjufrågor

- Vilken är din position i företaget?
- Hur skulle du beskriva företagets verksamhet?
  - Historia, tillväxt, anställda, typ av kunder
- Vad anser du/företaget att CSR är?
- På vilket sätt bedriver ni ett aktivt CSR-arbete?
  - När började ni, har det alltid funnit med?
- Hur ser ert CSR-arbete ut idag, vad gör ni?
- Har ni tackat nej till kunder på grund av själva kunden, som ett sätt att skydda ert eget varumärke? Om till exempel kundens affär strider mot ert företags värderingar?
- Ser ni att fokus från intressenter förändrats när det gäller företagets CSR-arbete?
- Hur har synen på CSR-arbetet i takt med er tillväxt?
- Är storleken på företaget en begränsning vid hållbarhetsarbetet?
- Vilken anledning anser ni vara den främsta till att bedriva hållbarhetsarbete?
- Vi inser att det sannolikt är en utmaning, och inte enkelt. Hur implementerar ni CSR i verksamheten? Något styrmedel, kurser?
- Är det någon specifik i företaget som är drivande kring hållbarhetsfrågor?
- Mångfald och jämställdhet i företaget?
  - Könsfördelning är vad vi förstår ojämn. Varför?
- Upplever ni påtryckningar att utöka arbetet?
  - Känner ni att det finns en efterfrågan hos era intressenter, vilka isåfall?
- Hur följer ni upp er hållbarhetsrapportering- och arbete?
  - Varför, är ni påverkade av andra, tillsagda att ha det?
  - Hur kan er rapportering utvecklas?
- Skiljer sig sättet CSR kommuniceras beroende av vem ni talar med?
- På vilket sätt hade ni velat utveckla arbetet?
- Vad är din uppfattning av CSR? Borde företag i allmänhet utveckla?

## Appendix 2: Sammanfattning empiri

Svaren i tabellerna är analysens utgångspunkt. Allt som står i tabellerna är taget från det som vi använder oss av i analysen. Det vill säga citat från empirin och analysen hamnar i tabellen. Analysen ska då kunna hänvisa till tabellerna och på så sätt integreras empirin i analysdelen.

	<b>Innebörden av CSR</b>
<i>Alpha</i>	Jag tänker generellt på att man har en positiv inställning till att bidra till ett mer hållbart och långsiktigt samhälle och förbättra den världen som vi lever i. Ta sitt eget ansvar men också ta mer än så och de facto förbättra saker och ting, det är så jag ser på det.
<i>Lambda</i>	För vår del, pratar vi inte så mycket om just CSR, utan pratar mer om beteende och företagskultur, och bygger utifrån det och menar att vi därmed tar ansvar för sig, själv, sina kollegor, kunder och även andra intressenter ute i samhället. Vi menar att bättre beteende betalar sig alltid, så vi jobbar väldigt mycket med den typen av frågor internt, men även externt. Det ska finnas ett schysst beteende.
<i>Omicron</i>	CSR för oss, så här långt i alla fall, så handlar det om människor. Inte miljö utan framförallt socialt ansvar. I vårt bolag så är det sociala ansvaret och omtanken om människor, vi brukar säga att det ligger i vårt DNA så därför är det ibland svårt att prata om det och sätta det på pränt. CSR ligger naturligt för oss och vi oss som jobbar i ledningen här så är det viktigt att vi har detta nära till hjärtat så det inte bara blir en skrivbordsprodukt.
<i>Tau</i>	CSR handlar om att genomföra sociala initiativ som ej är kopplade till företags kärnverksamhet. För mig handlar CSR om att stötta externa initiativ som arbetar med utmaningar som finns inom företagets bransch eller direkta närhet.
<i>Delta</i>	Ursprungligen så byggde vi det här ideellt för att spara tid och resurser för den ideella verksamheten. Allt det vi gör bygger ju på att underlätta för hela den ideella sektorn kan man säga. För oss är CSR vår affärsidé. Den ideella verksamheten och bitar vi gör de stegen vi tar där de underlättar ju för ett par 100 000 småbarnsföräldrar. Då sparar man ju både på ekonomin och miljön genom att koordinera mycket mer. Vi har ju väldigt många delar som hör till CSR eftersom vi jobbar med samhället och samhällspåverkan. Jag tror att det är vår affärsidé att vi tar samhällsansvar och underlättar (för ideella sektorn).
<i>Eta</i>	För oss handlar det mer om engagemang än ansvarstagande. Samhällsengagemang brukar vi översätta det till. För oss handlar det väldigt mycket om att vara engagerade och försöka bidra på olika sätt. Det är en väldigt viktig del av oss och något vi tycker vi vår väldigt mycket ut av

	<p>också. Både på personligt plan men också på bolaget. På något sätt så har det vuxit fram men för oss har det ju funnits med oss rätt länge nu. Vägörehetsorganisationen som är det stora engagemanget vi har så startade vi det 20xx.</p>
--	--

	<b>Jämställdhet &amp; könsfördelning</b>
<i>Alpha</i>	<p>I vårt fall dock ganska så skevt fördelat mellan kvinnor och män i det här bolaget, av 27 personer så kanske vi har 4 eller 5, men det är ju komplicerat det är ju inte meningen att det ska bli så, det är ju bara något som har blivit. Men det är också något som vi jobbar på och bli bättre på.</p>
<i>Lambda</i>	<p>Vi rekryterar så mycket tjejer vi kan och könsfördelningen har blivit bättre. Och den kommer vara ännu bättre i årsredovisningen som kommer här nu framöver, för 2017. Men, utmaningen vi har är att många av de tjänster vi söker, är väldigt tekniskt orienterade, och att vi många gånger inte har en enda kvinnlig sökande på dem. Så, som sagt, det är en bransch-utmaning. Och där hjälper vi många KY-utbildningar, i att påverka kursplanen, så att de som kommer ut blir anställningsbara och vi tar även in praktikanter från skolorna. Just nu har vi en kvinnlig praktikant inne. På projektledar- eller utvecklar nivå så är det helt annorlunda, då är det på en helt annan nivå, då är det mycket mer jämlikt, och vi har ju två kvinnliga konsultchefer, som då är chefer i över grupper med 85 % män.</p>
<i>Omicron</i>	<p>Vi har 30 % kvinnor och 70 % män och det har varit ungefär samma över tiden. Jag tror det är väldigt bra för att vara ett IT-bolag men generellt så verkar det vara så att inom test-branschen så verkar det vara lite mer kvinnor och jag vet inte riktigt vad det beror. När vi pratar mångfald här så pratar vi inte bara etniskt ursprung utan även på fler fronter till exempel religions-tillhörighet, socioekonomiska förhållande, stad, land, klädstil och livsstil. Jag tycker mångfald handlar om att människor ska få vara den de vill vara och bli respekterade för det. Vi har respekt som en av våra värderingar och det är något vi lever efter. Jag har hört så många gånger av nya medarbetare som har börjat här som säger att de så snabbt kom in och kände en gemenskap, folk var intresserade och att de snabbt kände att här kan jag vara mig själv och slappna av.</p>
<i>Tau</i>	<p>Hela den här branschen är så extremt icke-jämställd så det finns ingen som bryr sig. Det är mycket snack och lite verkstad. Vi försöker lobba och få in en go härlig könsfördelning i företaget men det finns alldeles för få kvinnor i vår verksamhet så vi kan inte bygga upp något. Därför är det ingen som kräver något där heller. Vårt huvudfokus landar ofta i att vi behöver sälja mer och vi är öppna oavsett bakgrund, kön, läggning eller vad det nu kan vara när det gäller jämställdhetsfrågorna. Men vi vill se resultat av det. Vi är fortfarande resultatorienterade kan man säga. Nu har vi en tjej som jobbar hos oss som är framåt dels i det här frågorna men</p>



	<p>också generellt för att förändra branschen. Vi har varit inne lite på att vi skulle kunna framstå lite som en förebild med att bygga ett framgångsrikt företag genom olika typer av jämställdhetsparametrar. Men det är inget vi har spikat.</p>
<i>Delta</i>	<p>Där är en viss övervikt på killar men där är väldigt många tjejer. Många av de som jobbar inom sälj är killar och sen utbildning och support är tjejer. Utveckling och programmering är också killar. Vi tycker det är jättebra med jämlik fördelning och där finns olika förväntningar om hur man jobbar och så vidare men speciellt inom försäljning och programmering så är det väldigt få tjejer som söker. Vi har inget papper på hur vi ska jobba med frågorna men vi är öppna med att vi vill ha en mångfald och en bra fördelning av könen för tror att det är viktigt och bra för företaget.</p>
<i>Eta</i>	<p>Dels kan man säga att vi stöttar olika organisationer och sen försöker vi få in sånt som pink programming för att få fler tjejer att bli intresserade av programmering. Vi använder (damfotboll-sponsring) en del för att lyfta fram att vi tycker det här frågorna är viktiga. Vi är rätt decentraliserade så att det är svårt att prata generellt men en del av våra bolag mäter och följer upp rätt noga på hur många kvinnor man har i olika led. Vi är ett rätt mansdominerat område. Men det fokuserar mycket på det och vi är rätt övertygad om att det ger en positiv effekt i och med ju jämställdare vi blir. För vår del handlar det ju hur många som utbildas och redan där är det fler killar som väljer det tekniska området. Vi kämpar för att ligga mer jämställt och det är inte helt lätt alltid.</p>

	<p><b>CSR i praktiken</b></p>
<i>Alpha</i>	<p>Vi har skänkt pengar och sponsrat reumatikerförbundet och det är ju den största patientorganisationen för reumatiker alltså artros är en stor del av reumatologiska "sjukdomsträdet" så att vi har faktiskt gjort några sådana initiativ. Vi har skänkt pengar till patientorganisationer, utöver det så har vi inte något specifikt planerat som det ser ut just nu. Med det sagt så är det inte uteslutet.</p>
<i>Lambda</i>	<p>Vi sponsrar allting från WHO, med världshaven och plastbekämpning, och nu senast så hjälper vi musikhjälpen här med 60 000 kronor till barn är inte till salu, och varje år gör vi, vi lägger det på olika ställen, allt från barncancerfonden, till barnfonden, till WHO, Läkare utan gränser, som vi stöttat i många år. Vi har inget balanced scorecard som säger att vi ska göra så här mycket välgörenhet under detta budgetår, och därefter checka av det. Utan vi kan göra mer ett år, när vi känner att behovet är större, och mindre ett annat år.</p>
<i>Omicron</i>	<p>Företaget arbetar med olika sponsringsprojekt både i och utanför Sverige nämligen Sarajevo. Det är också minst lika viktigt med allt de mittemellan som handlar om värderingar och hur vi</p>

	<p>jobbar. Stor del är finansiellt stöd men det handlar lika mycket om att dela med sig av sin tid och sitt engagemang. VDn fick för flera år sedan en idé, då är det så att han var nere och besökte ett ställe som hette ”makerspace” i Tyskland. Tanken är att det ska finnas ett flöde av människor som företagen kan “commita” med. Integrationsdelen är att vi ser ett samarbete med andra delar av Malmö, för att fånga upp nyanlända, barn och ungdomar som kommer på studiebesök och som får prova och lära sig saker. Man kanske kan köra korta kurser och utbildningar eller liknande på den här ytan.</p>
<i>Tau</i>	<p>Företaget har inget fokus på CSR men frågan har blivit mer aktuell än var det varit. Grundarna har varit hårt fokuserade på att bygga upp ett lönsamt företag. Väldigt lite fokus har varit utanför detta. Fokuset nu ligger på att göra företaget lönsamt och säljorienterat. Vi har sponsrat ett kommunalt event men det var bara för att vi skulle få loggan överst. Det är också bara säljorienterat.</p>
<i>Delta</i>	<p>Vi har en vision som är föreningens bästa vän och vi har idag 1 400 idrottsföreningar och ungefär 700 aktiva medlemmar i registret som är kopplade till de här föreningarna. Ursprungligen så byggde vi det här ideellt för vår idrottsförening för att underlätta för kanslisten, styrelsen i nästa steg ledarna och längst ut medlemmarna och spara tid och resurser för den ideella verksamheten. Så från att ha gått ifrån att göra något roligt så har det blivit vår vision och vår affärsidé. Allt det vi gör bygger ju på att underlätta för hela den ideella sektorn kan man säga. För oss är CSR vår affärsidé. Den ideella verksamheten och bitar vi gör de stegen vi tar där de underlättar ju för ett par 100 000 småbarnsföräldrar. Vi har släppt här nu en funktion där man kan samåka. Vi har idag 1,5 miljoner tränings- och match aktiviteter i systemet. Vi har då kunnat räkna ut hur mycket föräldrarna kör till de här aktiviteterna till träning och match. Det vi har gjort nu är att vi har öppnat upp så att man kan samköra till de här aktiviteterna. Så om där 15 barn på en match 5 mil därifrån så kan föräldrarna säga att jag har 2 platser i bilen och sen kan då Kalle och Lisas kompisar boka upp sig i bilen. Då sparar man ju både på ekonomin och miljön genom att samköra mycket mer. Vi har ju väldigt många delar som hör till CSR eftersom vi jobbar med samhället och samhällspåverkan.</p>
<i>Eta</i>	<p>Så som vi klassar det så har vi varit med och startat upp Uppstart Malmö och stöttar det så det är ett stort och viktigt engagemang för oss. Om Star for life är vårt stora i Sydafrika där vi har verksamhet så är Uppstart Malmö vårt stora engagemang i Sverige och Malmö. Sen är vi engagerade i FC Rosengård väldigt mycket. Jag sitter med i styrelsen och vi är största sponsorn. Dels är det engagemang för oss när det gäller jämlikhet där vi tycker att fotboll berör så många så är det viktigt vilka värderingar som vi vill spegla ner till unga killar och tjejer som vill spela fotboll. Där en het debatt som inte är helt lätt som jag tycker är viktigt att ta. Men sen har också FC Rosengård stor samhällsengagemang. De har ett stort arbetsmarknadsprojekt, boost som hjälper långtidsarbetslösa ungdomar till arbete.</p>

	<b>CSR &amp; affärsbeslut</b>
<i>Alpha</i>	Jag tror generellt sätt att de företag i sjukvården och försäkringsbranschen som berörs är ofta väldigt etablerade bolag. Jag tror inte att, och ser inte att vi hamnar i den sitsen. Skulle vi göra det så är det nog sagt nej, om det var så att det skulle resultera i sämre rykte eller misskreditera men jag tror att det är väldigt edge case för oss jag tror inte att det kommer att hända faktiskt.
<i>Lambda</i>	Vi har råkat ut för i en investerare som ville investera i företaget, men som vi tackade nej till av den anledningen att vi inte delade samma värderingarna och då blir det inte bra i längden så då tackade vi nej.
<i>Omicron</i>	Ett exempel på när våra värderingar har krockat var en inbjudan till ett samarbete med ett bolag där det fanns personer i styrelsen som vi inte ansåg höll den affärs-etiken som vi står för och då spelar det inte roll om det hade varit lukrativt för oss så då säger vi nej direkt. För många år sedan var där en av våra värdefulla konsulter som var ute på ett uppdrag och kunden hävdade att han var udda och han passade inte in i teamet och det var lite på gränsen till mobbning. Då gick VDn i taket och avslutade uppdraget direkt och plockade ut konsulten.
<i>Tau</i>	Värderingar som krockat har inte varit på CSR nivå utan det har mer varit att vi avstår på grund av juridiska bitar. Det har stridit emot hur vi vill bedriva business t.ex. vem som har ägandeskapet i affären. Vi har haft ett spelbolag som kund som skulle kunna vara ett exempel där vi tycker att den här branschen är ful eller en sydafrikansk bank där vi kan fråga vad ni gör för de mörkhyades community i Sydafrika, men så långt har vi inte kommit.
<i>Delta</i>	Vi tackar nej om vi anser att kunden inte kommer passa oss eller att de inte kommer vara nöjda. Idrottsföreningar fungerar på ett visst sätt och andra typer av föreningar fungerar på ett annat sätt. Vi har ju primärt byggt systemet utifrån idrotts perspektivet.
<i>Eta</i>	Jag har inget konkret exempel på det. Men däremot vet jag att det har förekommit situationer där vi har behövt tacka nej till en eventuell investering pga att det har stridit mot våra värderingar.

	<b>CSR-kommunikation</b>
<i>Alpha</i>	Investerare i ett sådant här bolag hade blivit oroliga om man pratar för mycket CSR för dem förstår hur mycket andra utmaningar man har i takt med att man växer, jag tror att dem hade

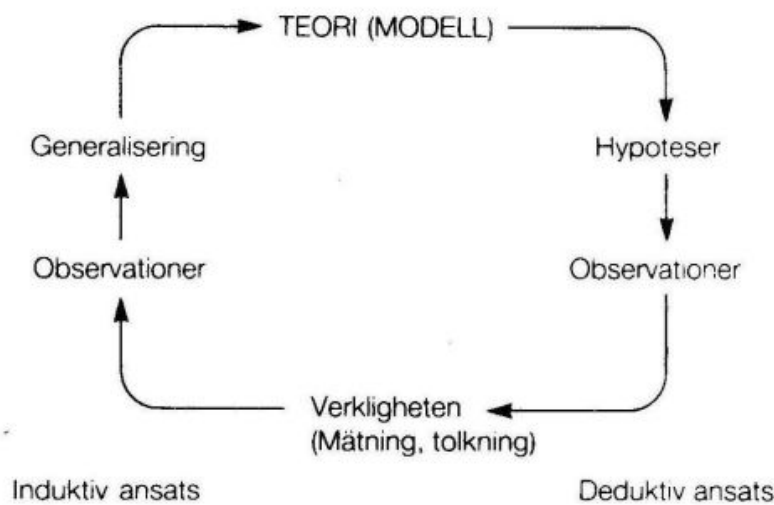
	sett det som ett varningstecken om man hade börjat fokusera på CSR nu, man ser det mer som något lyxigt som man kan syssla med längre ner längst vägen så jag skulle säga att investerare hade nog inte kommunicerat det alls. Däremot tror jag det hade kunnat vara bra att kommunicera det till patienterna och kunderna i viss bemärkelse.
<i>Lambda</i>	Nej, det är ingen som ställer den typen av krav på CSR-kommunikation. Alla CSR-aktiviteter har vi i vår marknadsplan och den kommuniceras internt, med personalen.
<i>Omicron</i>	Det är inte så att jag har en strategi när vi har nykunds-möten att då måste vi prata om våra projekt på det här sättet eller på något annat sätt. Kraven skulle jag nog i så fall, eller inte krav men de som vi rekryterar vill se tydligare att man vill jobba för en schysst arbetsgivare. vi vet att kommunikationen spelar roll för vårt varumärke, för att vi uppfattas som ett schysst och sunt bolag. De som arbetar hos oss tycker det är bra, de vill jobba på ett schysst bolag och det uppfattar de att vi är. Sen så kunder så spelar det mindre roll.
<i>Tau</i>	Vi verkar i en sådan bransch, digital IT produktion, med massa IT-gubbar och dem ställer inga krav på oss. Vi har varit med på en kurs i Lund som ett case-företag men det var också i branding syfte och för att upprätthålla kontakten med universitetet. Det är vårt stora insats 2017.
<i>Delta</i>	Vi har en marknadsansvarig som sköter kommunikation och att underhålla de olika sociala medierna och lägga upp en strategi om vad och hur vi ska kommunicera affärsidén. Vi hade dålig kommunikation i början och sen har allting gått så snabbt så då har vi strukturerat upp det. Men det är en pågående ständig utmaning hur man ska avisera informationen och kommunicera ut det.
<i>Eta</i>	Vi har personer som har kommunikation av CSR-engagemang i sin arbetsbeskrivning men inte som enbart jobbar med det. Det som jobbar med marknad och kommunikation har ju detta som en viktigt del och sprider budskapet internt. Jag tror sällan vi pratar om hur mycket pengar och resurser vi lägger ner utan vi kommunicerar rätt mycket resultat och då blir det rätt mycket samma för den informationen kommer ju från de organisationerna som driver det här arbetena. Organisationerna redovisar vad resultatet har blivit och vart pengarna har använts.

	<b>CSR &amp; storlek</b>
<i>Alpha</i>	Att vår storlek är begränsad är inget jag reflekterar över men visst är det så. Jag tror någonstans att hela vårt bolag grundades utav att göra någonting bra för samhället så känns det som att det blir nästan lite som kaka på kaka och göra ytterligare för mycket CSR grejer i vår kontext, det känns som marginalnyttan avtar ganska snabbt där. Det mesta vi kan göra inom CSR är att

	<p>bygga den bästa möjliga produkten och tjänsten som vi gör idag snarare än att fokusera på något sidoprojekt inom CSR. Det känns inte logiskt i vårt sammanhang.</p>
<i>Lambda</i>	<p>Jag tycker ändå att vi har hittat en ganska bra balans för CSR, i alla fall är det den feedbacken vi får av både personal och kunder, att vi agerar på rätt saker. Inte alltid, alla gånger såklart, men många gånger gör vi det. Så jag tycker inte storlek är begränsande, men sen kan vi inte hjälpa allt och alla. Vi sitter just nu och diskuterar om vi ska försöka dra ihop ett konsortium med våra tillverkare och leverantörer att kanske visa skolorna i Malmö vad man kan göra i vår bransch, alltså, vad gör IT-branschen. Men, där behöver vi hjälp av våra samarbetspartners, som Microsoft, eller HP. Det kan man alltså få, i vissa fall, men inte alltid. Och, får man inte hjälpen, då kan vi inte göra det, och då är i så fall vår storlek en begränsande faktor.</p>
<i>Omicron</i>	<p>Till en början skänkte vi pengar till cancerfonden, runt 2007-2008, men det tror jag bara var en uppringning. Sen jag började 2013 så har vi nog blivit mer strategiska och försökt samla ihop och komma fram till; vad är det vi vill åstadkomma? På så sätt har det i takt med företaget växt gjort oss mer medvetna. Det handlar mycket om barn och ungdomar och på vilket sätt man de kan hjälpa de att få en bra framtid och det handlar om barn och ungdomar oavsett bakgrund och etnicitet. Men framförallt de som har haft det lite kämpigare i livet och inte haft så bra förutsättningar. För oss tror jag viljan har varit densamma sen bolaget startade men resurserna har naturligtvis varit olika. När jag kom in, så kunde någon ta hand om frågan och det blev lite mer strukturerat och vi kunde kommunicera det utåt. Så därför kan det ur ett externt perspektiv se ut som att företaget började 2013 att ta ett socialt ansvar men det var nog bara för det var då det börjades visas upp. Men jag skulle inte påstå att det är mer nu än innan.</p>
<i>Tau</i>	<p>Den storlek vi har idag gör att vi klart är begränsade men vi vet att arbetet kommer bli viktigare det är jag helt övertygad om. Det handlar lite om att bygga varumärke och också att visa att vi är den goda kraften i samhället. Rent ideologiskt vill man kunna stå på egna ben och få en vinstmarginal, innan man kan börja dela ut den. Jag tror att i start-up svängen ibland så bygger man lite åt fel håll. Man bygger runt någon typ av CSR tänk t.ex. ”Gud vad vi är fina och vi bidrar till diversity” men sen har man ingen affärsmodell som funkar. Du får inte in några pengar och går minus varje år vilket gör att du måste ha externt kapital varje år för att driva bolaget. Då blir det ingen långsiktig hållbarhet i det. Det är en hårfin balans.</p>
<i>Delta</i>	<p>Vi har rent storleksmässigt ökat i den mån efterfrågan krävt. Från början har det varit att digitalisera allting och sen när vi bygger värde i systemet som de använder är det ju ofta kopplat till CSR. Det har gått jättefort vilket är kul och det händer grejer hela tiden. Just nu känns det inte som det är på väg att avstanna utan tvärtom.</p>

<i>Eta</i>	<p>Det skapar möjligheter och resurser till att kunna göra saker i och med den storleken vi har idag. Sen under tiden har vi lärt oss att det ger väldigt mycket tillbaka. Vår grundare brukar dra exemplet att man i forskning har forskat på vem som är lyckligast, den som ger eller den som får och det är tydligen den som ger som utlöser endorfiner. Sen skapar det också ett väldigt engagemang med stolthet och vi får väldigt mycket positiv feedback från våra anställda vilket vi tycker är viktigt. Det är inte bara för att vi vill hjälpa till utan vi ser också positiva effekter på företaget och för oss själva.</p>
------------	--

### Appendix 3: Schematisk presentation av forskningsansats



(Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1997)