



SCHOOL OF
ECONOMICS AND
MANAGEMENT

Företagsekonomiska Institutionen

FEKH69

Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

HT 2023

CSR och Nationell Kultur - En komplex relation

En fallstudie om DSV

Författare:

Marcus Hallberg

Moazam Hussain

moazam_pk@hotmail.com / +46720066742

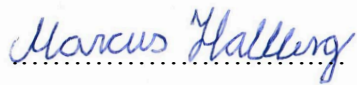
Handledare:

Elin Funck

Förord

Vi vill uttrycka vår stora tacksamhet till vår handledare Elin Funck som med sitt engagemang och goda råd har stöttat och väglett oss under arbetet med denna uppsats. Hennes konstruktiva feedback har varit mycket värdefull för studien. Vi vill även tacka DSV för deras öppna samarbete. Tack vare de insiktsfulla intervjuerna fick vi unik inblick i företaget. Stort tack går även till opponenter som granskat vårt arbete och bidragit med nyttiga kommentarer till studien.

Lund, 8 januari 2024

Handwritten signature of Marcus Hallberg in blue ink on a white background with a dotted line underneath.

Marcus Hallberg

Handwritten signature of Moazam Hussain in blue ink on a white background with a dotted line underneath.

Moazam Hussain

Sammanfattning

Titel: Kulturella skillnaders påverkan på hållbarhet i internationella företag

Seminariedatum: 2024-01-11

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

Författare: Marcus Hallberg, Moazam Hussain

Handledare: Elin Funck

Nyckelord: Hållbarhet, CSR, Hofstede's dimensioner, Fons Trompenaar's dimensioner, kulturella skillnader

Syfte: Syftet med denna studie är att undersöka och analysera hur nationella kulturella skillnader påverkar implementeringen och effektiviteten av hållbarhetsstrategier, inom ramen för Corporate Social Responsibility (CSR), i internationella företag etablerade inom transport- och logistikbranschen.

Metod: Denna studie använder sig av en kvalitativ ansats där den huvudsakliga metoden är en representativ fallstudie. Empirin har samlats in genom semistrukturerade intervjuer från respondenter med olika befattningar och olika geografiska lägen i DSV.

Teoretiska perspektiv: Den teoretiska referensramen som har valts för denna studie innefattar Hofstedes dimensioner, Fons Trompenaars dimensioner och CSR.

Resultat: DSV visade att uppfattningen och prioriteringen av hållbarhetsfrågor kan variera mellan länder. I Danmark var miljö och arbetsrättigheter mer framträdande medan socialt engagemang var viktigare i Dubai och Saudiarabien. Att hantera kulturella dilemma kräver öppen dialog och respekt för skillnader istället för att tvinga på andra sina värderingar. Studien påvisade att trovärdig CSR är möjlig med lämplig kulturell känslighet vid utformning och genomförande av strategier.

Slutsats: Kulturella skillnader spelar en avgörande roll för hur företag utformar CSR-strategier på olika marknader.

Abstract

Title: Cultural differences affect on sustainability in international companies

Seminar date: 2024-01-11

Course: FEKH69, Bachelor's thesis in accounting, 15 ECTS

Authors: Marcus Hallberg, Moazam Hussain

Advisor: Elin Funck

Key words: Sustainability, CSR, Hofstede's dimensions, Fons Trompenaar's dimensions, cultural differences

Purpose: The purpose of this study is to investigate and analyze how national cultural differences affect the implementation and effectiveness of sustainability strategies, within the framework of Corporate Social Responsibility (CSR), in international companies established in the transport and logistics industry.

Methodology: This study uses a qualitative approach where the main method is a representative case study. The experience has been collected through semi-structured interviews from respondents with different positions and different geographical locations in DSV.

Theoretical perspectives: The theoretical frame of reference chosen for this study includes Hofstede's dimensions, Fons Trompenaars dimensions and CSR.

Result: DSV showed that the perception and prioritization of sustainability issues can vary between countries. In Denmark, environment and labor rights were more prominent, while social engagement was more important in Dubai and Saudi Arabia. Dealing with cultural dilemmas requires open dialogue and respect for differences instead of imposing one's values on others. The study demonstrated that credible CSR is possible with appropriate cultural sensitivity in designing and implementing strategies.

Conclusions: Cultural differences play a crucial role in how companies design CSR strategies in different markets.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problematisering.....	8
1.3 Syfte och frågeställning.....	11
1.4 Avgränsning.....	11
2. Metod.....	11
2.1 Val av ämne.....	11
2.2 Fallstudiedesign.....	12
2.3 Val av respondenter.....	13
2.4 Val av teoretisk referensram.....	13
2.5 Val av tillvägagångssätt.....	14
2.5.1 Forskningsmetod.....	14
2.5.2 Forskningsansats.....	14
2.6 Val av analysmetod.....	15
2.7 Empirisk data.....	15
2.7.1 Datasamlingsmetod.....	15
2.7.2 Primärdata.....	15
2.7.3 Sekundärdata.....	16
2.7.4 Validitet.....	16
2.7.5 Reliabilitet.....	17
2.7.6 Etisk reflektion.....	17
3. Teori.....	17
3.1 Corporate Social Responsibility (CSR).....	17
3.2 Hofstede's kulturdimensionsteori.....	19
3.2.1 Maktdistans.....	20
3.2.2 Individualism/Kollektivism.....	21
3.2.3 Maskulinitet mot femininitet.....	22
3.2.4 Osäkerhetsundvikande.....	22
3.2.5 Långsiktigt/kortsiktigt tänkande.....	23
3.2.6 Indulgens/återhållsamhet.....	23
3.2.7 Jämförelse mellan Danmark och Saudiarabien.....	24
3.2.8 Kritik mot Hofstede's kulturdimensionsteori.....	25
3.3 Trompenaars sju kulturella dimensioner.....	26
3.3.1 Universalism/partikularism.....	26
3.3.2 Individualism/kollektivism.....	27
3.3.3 Specifik/diffus.....	27

3.3.4 Neutral/emotionell.....	27
3.3.5 Bedrift/tilldelad status.....	28
3.3.6 Inre- och yttre kontroll.....	28
3.3.7 Tidsuppfattning.....	28
3.3.8 Jämförelse mellan Danmark och Saudiarabien.....	29
3.3.9 Kritik mot Trompenaars sju kulturella dimensioner.....	30
3.4 Teoretisk sammanfattning.....	30
4. Empiri.....	30
4.1 Företaget DSV.....	30
4.2 DSV Danmark.....	32
4.2.1 CSR Head.....	32
4.2.2 Group Controller.....	33
4.3 DSV Dubai.....	35
4.4 DSV Saudiarabien.....	36
5. Analys och diskussion.....	37
5.1 Danmark.....	37
5.2 Dubai.....	40
5.3 Saudiarabien.....	41
6. Slutsats.....	43
6.1 Förslag till fortsatt forskning.....	44
7. Källförteckning.....	46
8. Bilagor.....	50
Bilaga 1. Intervjufrågor CSR Head.....	50
Bilaga 2. Intervjufrågor Group Controller.....	51
Bilaga 3. Intervjufrågor DSV Dubai.....	52
Bilaga 4. Intervjufrågor DSV Saudiarabien.....	53

1. Inledning

I en tid präglad av ökande globalisering och en växande medvetenhet om sociala och miljömässiga frågor, har Corporate Social Responsibility (CSR) vuxit fram som en central aspekt av modern affärspraxis. Implementeringen och tolkningen av CSR är dock inte enhetlig i det globala affärslandskapet. Nationella kulturer, djupt rotade i samhällliga värderingar, normer och historiska sammanhang, utövar ett djupgående inflytande på hur organisationer utformar, genomför och integrerar CSR-initiativ i sina strategier. I den ständigt föränderliga affärsvärlden formas dynamiken i internationell handel kontinuerligt av samspelet mellan faktorer som teknik, politik och ekonomi. En ofta underskattad och förbisedd aspekt av denna komplexitet är hållbarhet i ett företag och hur den blir ännu mer komplex när den utsätts för olika nationella kulturer. Detta inflytande är djupgående, genomgripande och berör nästan alla aspekter av modern global affärsverksamhet (Tschopp & Huefner, 2015).

1.1 Bakgrund

Hållbarhet och Corporate Social Responsibility (CSR) har blivit centrala begrepp inom dagens globala affärslandskap. Internationella företag står inför utmaningen att integrera och implementera hållbarhetsprinciper i sina verksamheter samtidigt som de navigerar genom en mångfald av kulturella kontexter. Kulturella skillnader, som innefattar värderingar, normer och attityder, spelar en avgörande roll i hur företag formulerar och anpassar sina CSR-strategier på olika marknader runt om i världen. Denna bakgrundsanalys kommer att utforska de olika aspekterna av denna dynamik och dess inverkan på CSR i internationella företag.

Kulturell mångfald är en grundläggande faktor när det kommer till internationella affärer, och den påverkar direkt hur företag formulerar sina CSR-strategier. Eftersom nationella kulturer varierar avsevärt över geografiska och kulturella gränser, krävs strategisk anpassning för att säkerställa att hållbarhetsinitiativen är relevanta och effektiva i olika kulturella kontexter (Hofstede, 2001). Kulturella värderingar utgör kärnan i hur samhällen definierar och värderar begreppet hållbarhet. I vissa kulturer kan det vara nära kopplat till harmoni med naturen, medan det i andra kan vara mer inriktat mot teknologisk innovation och ekonomisk utveckling. Denna variation påverkar direkt hur företag strukturerar sina CSR-program för att passa in i de specifika värderingar som råder i olika regioner (Amaeshi, Adi, & Ogbechie, 2006). Kulturella skillnader återspeglas ofta även i sociala strukturer och relationer. I vissa kulturer är relationer och gemenskap avgörande, medan i andra kan individualism och självständighet vara mer framträdande. För att integrera CSR-effektivt måste företag förstå och respektera dessa skillnader. Till exempel, i kulturer där kollektivism är starkt betonat kan CSR-strategier inriktas på att stärka gemenskapsrelationer och samarbete (Hofstede, 2001). Hur information kommuniceras varierar över kulturer. Vissa kulturer värdesätter direkt och explicit kommunikation, medan andra föredrar indirekta och implicita tillvägagångssätt. Denna kulturella skillnad kan påverka hur företag kommunicerar sina hållbarhetsåtgärder och strävar efter

transparens. Att anpassa kommunikationsstilen blir därmed avgörande för att undvika missförstånd och bygga förtroende (Matten & Moon, 2008).

Etiska normer varierar över kulturer och det kan finnas konflikter mellan globala etiska riktlinjer och lokala förväntningar. Internationella företag befinner sig ofta i en position där de måste navigera genom dessa etiska dilemman för att skapa en CSR-strategi som är väl anpassad till och accepterad av lokala intressenter (Scherer & Palazzo, 2011). Trots att det finns globala hållbarhetsstandarder kan implementeringen variera kraftigt på grund av lokala förhållanden och kulturella skillnader. Företag står inför utmaningen att upprätthålla en balans mellan att efterleva globala normer och anpassa sina hållbarhetsinitiativ för att vara effektiva i lokala sammanhang (Matten & Moon, 2008). Lagstiftning kring CSR varierar avsevärt över världen. Kulturella skillnader kan påverka både utformningen och efterlevnaden av dessa lagar. Företag måste vara medvetna om och anpassa sig till de lokala lagarna för att undvika juridiska komplikationer och säkerställa att deras CSR-aktiviteter är i linje med lokal praxis (Amaeshi, Adi, & Ogbechie, 2006).

Sammanfattningsvis kan man hävda att det finns en komplex bild av kulturella skillnaders påverkan på hållbarhet och CSR i internationella företag. Denna mångfacetterade dynamik kräver inte bara flexibilitet och anpassning från företagets sida utan också en djup förståelse för de underliggande kulturella faktorerna. För att lyckas på denna arena måste internationella företag integrera kulturella insikter i sina CSR-strategier och vara medvetna om de unika utmaningar som varierande kulturella kontexter kan medföra. En sådan holistisk syn är nödvändig för att inte bara överleva utan också trivas i den globala CSR-arenan.

I rapporten som följer kommer vi att ge oss ut på en resa som lyfter fram den mångfacetterade karaktären hos nationella kulturella skillnader och deras djupgående inverkan på hållbarhet i internationella företag. Genom att förstå och anpassa sig till dessa nationella kulturella nyanser kan företag låsa upp dörrarna till internationell framgång, få en konkurrensfördel på den globala marknaden och skapa varaktiga relationer med partners från olika kulturella bakgrunder. Vi kommer att fördjupa oss i de olika dimensionerna av kulturella skillnader presenterade av Geer Hofstede och Fons Trompenaars med fokus på nationell kultur och deras påverkan på hållbarhet i internationella företag etablerade inom transportbranschen.

1.2 Problematisering

Att utforska Corporate Social Responsibility (CSR) i internationella företag samt utmaningar av dess implementering när kulturella skillnader är inblandade är inte enbart en övning i identifiering av möjligheter och framsteg. Det är också nödvändigt att kritiskt granska de utmaningar och dilemman som dessa skillnader kan ge upphov till. Denna problematisering kommer att diskutera de komplexa aspekterna av kulturella skillnaders påverkan på CSR, med fokus på de hinder som företag kan ställas inför

Enligt Pedersen et al (2020) refererar Corporate Social Responsibility (CSR) till företags ansvar att bidra till hållbar ekonomisk utveckling genom att arbeta med anställda, deras familjer, det lokala samhället och samhället i stort för att förbättra deras liv på ett sätt som är både bra för affärer och utveckling. Trots dess uppenbara fördelar, är implementeringen av CSR full av utmaningar. För det första måste företagen balansera sina ekonomiska mål med deras sociala och miljömässiga ansvar, vilket ofta kan leda till konflikter i intresse. För det andra, effektiv kommunikation och engagemang med stakeholders är avgörande, vilket kräver omfattande planering och resurser. Dessutom finns det en risk att CSR-initiativ kan uppfattas som PR-gimmicks snarare än genuina försök att bidra till samhället, vilket kräver en noggrann strategi för att säkerställa autenticitet och transparens.

När företag expanderar internationellt står de inför ytterligare lager av komplexitet i sina CSR-ansträngningar. Nationella kulturella skillnader spelar en betydande roll i hur CSR-initiativ uppfattas och tas emot av lokala samhällen. Det som anses vara socialt ansvarsfullt i en kultur kanske inte ses på samma sätt i en annan (Matten & Moon, 2008). Till exempel kan ett initiativ som fokuserar på arbetsförhållanden och rättigheter för anställda vara av högsta vikt i västerländska länder, medan initiativ som fokuserar på miljöskydd eller utbildning kan ha större relevans i utvecklingsländer. En studie av Maignan och Ralston (2002) visar att uppfattningen av CSR varierar avsevärt mellan kulturer. De fann att västerländska företag tenderar att fokusera mer på etik och miljöfrågor, medan företag i Asien lägger större vikt vid socialt engagemang och företagets roll i samhällsutvecklingen. Denna skillnad i förståelse kan göra standardiserade globala CSR-program problematiska. Dessutom kan de metoder och kanaler genom vilka CSR kommuniceras variera beroende på kulturella normer och värderingar. För företag innebär detta att de måste ha en djup förståelse för lokala kulturer för att effektivt implementera och kommunicera sina CSR-insatser (Amaeshi, Adi, & Ogbechie, 2006).

Mätning och utvärdering av CSR-åtgärder är avgörande för att bedöma deras effektivitet. Kulturella skillnader kan dock skapa hinder för att skapa enhetliga mätningstandarder. Vad som anses som framgångsrikt i en kultur kanske inte är det i en annan, vilket gör det svårt att jämföra resultat och dra övergripande slutsatser om CSR-effekterna (Scherer & Palazzo, 2011).

CSR-implementering påverkas också av de lagstiftningsmässiga och politiska landskapen i olika länder. I vissa regioner kan regeringar ha strikta riktlinjer och lagar som rör CSR, medan i andra kan sådana regler vara mer lättsamma eller icke-existerande. Detta kan skapa en utmaning för företag att standardisera sina CSR-insatser över gränserna. Dessutom kan politiska instabiliteter eller korruption i vissa länder göra det svårt att genomföra effektiva och transparenta CSR-program (Matten & Moon, 2008). Matten och Moon (2008) beskriver i sin studie hur skillnader i lagstiftning och regelverk påverkar företags CSR-aktiviteter, där vissa länder har mer formella krav och andra har en mer informell praxis.

En annan viktig aspekt är de etiska dilemman som kan uppstå när ett företag försöker införa sina egna värderingar och normer i en annan kultur. Det finns en risk för vad som kan uppfattas som kulturell imperialism, där ett företags syn på vad som är "rätt" eller "fel" tvingas på en annan kulturell kontext. Detta kan leda till motstånd och missförstånd, vilket underminerar syftet med CSR-initiativet (Scherer & Palazzo, 2011). Enligt en studie av Waldman et al. (2006), står multinationella företag inför utmaningen att balansera behovet av att anpassa sina CSR-initiativ till lokala kulturer med behovet av att upprätthålla en konsekvent global CSR-strategi. Denna balansgång är kritisk för att säkerställa att CSR-initiativ är effektiva och väl mottagna i olika kulturella sammanhang.

Transportsektorn är en av de största marknaderna som drivs globalt och har därför höga förväntningar på hållbart agerande. Hållbarhet bland företag inom denna sektor reflekterar ökad medvetenhet om sitt miljöansvar och social påverkan. Några olika faktorer som kräver transportföretagen att agera hållbart är miljöpåverkan, regulatoriska krav, kostnadsbesparingar, effektivitet, företagsimage och riskhantering (EEA, 2023). Att integrera hållbarhet i verksamheten blir alltmer en nödvändighet snarare än bara en frivillig åtgärd. Det är viktigt att notera att dessa skäl inte bara gäller för transportföretag, utan de är relevanta för företag inom alla sektorer. Transportsektorn är också bland de marknaderna där det finns en stor variation av kultur och de internationella transportföretag står inför utmaningen att navigera och anpassa sig till olika nationella kulturer på grund av den globala naturen hos deras verksamhet. Beroende på vilka länder eller regioner dessa företag verkar i, kommer de att stöta på olikheter i kulturella normer, affärsseder och arbetskulturer (Inbound Logistics, 2003).

Som en del av denna problematisering kan vi ta en närmare titt på ett specifikt fall: DSV. DSV står för De Sammensluttede Vognmænd och är ett globalt logistikföretag som har implementerat CSR-initiativ över hela världen. DSV grundades i Danmark år 1976 och är nu en av de största aktörerna inom branschen med verksamhet och kontor i över 80 länder, däribland Asien och Danmark. (DSV, U.Å). DSV erbjuder ett brett utbud av tjänster inom transport och logistik, inklusive internationell spedition, vägtransport, sjö- och flygfrakt, lagerhantering och andra logistikrelaterade tjänster till alla kontinenter i världen. I korrelation med sin globala närvaro har DSV aktivt engagerat sig i hållbarhetsfrågor. Företaget strävar efter att minska sin miljöpåverkan och integrera hållbarhet i sina affärsprinciper (DSV, U.Å). Genom att analysera hur DSV hanterar de ovan nämnda utmaningarna i Asien och Danmark kan vi få en bättre förståelse för hur företag kan navigera i de komplexa vatten av CSR i olika kulturer. Det är viktigt att notera hur DSV anpassar sina strategier för att tillgodose lokala behov samtidigt som de upprätthåller en sammanhängande global CSR-policy. En djupare beskrivning av hur DSV jobbar med hållbarhet i Asien och Danmark kommer i metodavsnittet.

Sammanfattningsvis är CSR-implementering en komplex process som blir ännu mer utmanande när den utvidgas till olika kulturella sammanhang. Banerjee (2008) tar upp farhågor om att CSR kan ses som en form av kulturell imperialism, där västerländska företag kan försöka införa sina

egna normer och värderingar i andra kulturer, vilket kan leda till motstånd och missförstånd. Genom att förstå och respektera kulturella skillnader, navigera i lagstiftningsmässiga och politiska landskap, hantera etiska dilemman och utveckla anpassade strategier, kan företag som DSV framgångsrikt implementera sina CSR-initiativ globalt. Att navigera genom dessa problematiska aspekter av kulturella skillnader och dess påverkan på hållbarhet och CSR kräver en fördjupad förståelse och en flexibel strategi från internationella företag. Att ignorera eller förbise dessa utmaningar kan leda till misslyckade implementeringar och negativa konsekvenser för både företag och de samhällen de verkar i. Denna problematisering belyser behovet av en djupgående förståelse av utmaningarna med framgångsrik CSR i en globaliserad värld.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är undersöka och analysera hur nationella kulturella skillnader påverkar implementeringen och effektiviteten av hållbarhetsstrategier, inom ramen för Corporate Social Responsibility (CSR), i internationella företag etablerade inom transport- och logistikbranschen. Uppsatsens mål är skapa en förståelse av hur ett redan komplex fenomen som CSR blir ännu mer komplex när den möter utmaningarna av nationell kultur.

Frågeställningen lyder:

Hur arbetar DSV för att implementera och realisera deras CSR-initiativ och vilka utmaningar upplever DSV vid integration och realisation av dessa initiativ i andra kulturer?

1.4 Avgränsning

Geografiskt avgränsas uppsatsen till att endast undersöka kultur hos nordiska länder och mellanösteriga/asiatiska länder. Danmark representerar de nordiska länderna och Dubai och Saudiarabien de mellanösteriga/asiatiska länder. Inom kultur sker avgränsningen till nationell kultur då all typ av kultur är ett väldigt brett fenomen och ganska svårdefinierad men också för att det finns färre studier inom området än till exempel organisationskultur.

2. Metod

2.1 Val av ämne

Vi valde att undersöka hur kulturella skillnader påverkar implementeringen av hållbarhetsstrategier inom CSR i internationella företag eftersom detta är ett viktigt och aktuellt ämne med relevans för både forskning och praktik. Trots att kulturens betydelse är erkänd inom organisationsstudier är förståelsen av dess inverkan på hållbarhetsfrågor mer begränsad. Samtidigt expanderar allt fler företag globalt vilket ökar behovet av att hantera kulturella utmaningar inom hållbarhetsarbete (Maon et al. 2010). Inom organisationsstudier är organisationskultur den mest forskade ämnet men det man oftast missar är att nationellt kultur

har stort inflytande på utformningen av organisationskultur (Carlsson & Hörnell, 2014). Med vår studie kan vi bidra till en bredare kunskap om den nationella kontexten i organisationer.

Kulturella skillnader spelar en central roll i olika organisationers funktionssätt men dess inverkan på företagens ofta komplexa hållbarhetsarbeten är mindre utforskad. Genom att undersöka detta i en internationell kontext med olika kulturella miljöer kan vi bidra med ny insikt om hur företag kan möta utmaningar vid utveckling och genomförande av hållbarhetsstrategier globalt. CSR är ett av de viktigaste verktygen för företags hållbarhetsarbete men påverkas av interna och externa faktorer, inklusive kulturella aspekter på nationellt nivå. Att specifikt relatera till CSR gav oss möjlighet att belysa kulturens roll för ett av de mest använda internationella ramverken inom området.

2.2 Fallstudiedesign

I denna studie har vi valt att genomföra en representativ fallstudie på DSV. Genom att undersöka ett specifikt företag i detalj kan vi få en djupare förståelse för hur kulturella skillnader påverkar implementeringen av hållbarhetsstrategier inom ramen för CSR. Valet av DSV som fallstudie är representativt då företaget är ett ledande logistikföretag med verksamhet i många länder och kulturer.

DSV har dessutom en tydlig strategi för hållbarhet och CSR, vilket gör det möjligt att analysera utmaningar och lösningar i praktiken. Genom att undersöka DSV:s arbete i olika kulturella kontexter, till exempel Danmark, Dubai och Saudiarabien, kan vi få en bättre förståelse för hur kulturella skillnader påverkar CSR-implementeringen. Valet av en representativ fallstudie gör det möjligt att dra slutsatser som är relevanta även för andra multinationella företag inom transport- och logistiksektorn. Detta bidrar till att besvara vår forskningsfråga på ett meningsfullt sätt.

Fallstudiedesign är ett lämpligt angreppssätt då syftet varit att förstå och analysera en komplex kontext med flera variabler såsom olika kulturer och CSR-arbete. En fallstudie ger möjlighet att studera ett fenomen i dess naturliga sammanhang och belysa både beteenden och dess orsaker. Genom att välja ett stort globalt företag som DSV har vi också kunnat studera kulturens påverkan på CSR i flera olika länder/kulturer samtidigt.

Fallstudien har även stöd i befintlig forskning inom området genom att vi relaterar våra fynd till teorier om kulturens dimensioner av Hofstede och Trompenaars. Detta har gett oss möjlighet att analysera DSV:s verksamhet ur ett teoretiskt perspektiv för att förstå kulturens dynamik och dess inverkan i praktiken.

Genom att tillämpa en fallstudiedesign hos ett multinationellt företag kunde vi också bidra med kontextuell förståelse utifrån en verklig affärsverklighet. Det hjälper till att besvara vår forskningsfråga på ett meningsfullt sätt genom att studera ämnet i praktiken snarare än isolerat.

2.3 Val av respondenter

Fyra respondenter valdes ut för att ge intervjuer om relationen mellan kulturella skillnader och CSR inom DSV. För att erhålla ett övergripande perspektiv valdes CSR Head, baserat på huvudkontoret i Danmark. Som ansvarig för CSR på koncernnivå har denne en bred överblick över frågan som täcker den nordiska regionen. Vidare valdes Group Controller som även den är baserad i Danmark med ansvar för regionerna Mellanöstern och Asien. Detta då dessa regioner karakteriseras av stora kulturella skillnader vilket gör att respondenten kan belysa hur dessa hanteras strategiskt inom DSV.

För att få en mer lokal och praktisk insikt valdes två respondenter verksamma på plats i regionerna. Assistant Manager i Dubai samt General Manager i Saudiarabien. Genom att intervjua respondenten i Dubai får man inblick i de kulturella aspekter och utmaningar som möts vid implementering av CSR-initiativ i Mellanöstern. General Managern i Saudiarabien kan då i sin tur beskriva hur kulturella skillnader påverkar strategi och utfall av CSR-initiativ i detta specifika landet.

Genom att kombinera strategiska chefsroller med mer lokalt verksamma chefer finns avsikt att erhålla såväl övergripande som detaljerade perspektiv. Valet av olika geografiska kontexter inom regioner med stora kulturella skillnader syftar till att ge ett komplext underlag för att analysera relationen mellan kultur och CSR inom DSV.

2.4 Val av teoretisk referensram

För att uppnå en djupgående förståelse av ämnet och kunna analysera hur kulturella aspekter påverkar CSR-relaterade hållbarhetsfrågor valdes två relevanta teorier som referensram. Den första, Hofstedes modell över kulturella dimensioner. Hofstedes modell är ett gångbart verktyg för att kategorisera och förklara skillnader mellan nationella kulturer. Genom att relatera till de sex dimensionerna; individualism kontra kollektivism, undvikande av osäkerhet, maskulinism kontra femininitet, distans mot auktoritet, långsiktig orientering och indulgens kontra restriktivitet, kan vi undersöka hur de kulturella aspekterna manifesterar sig inom företagens olika verksamheter. Det gav oss en djupare analysram för att förstå respondenternas perspektiv.

Fons Trompenaars dimensionsteori är relevant då genom att analysera de sju dimensionerna kan man avslöja kulturella skillnader som kan påverka företagsstrukturer, ledningsstilar och affärspraktiker. Detta ger oss insikter om hur företagsbeslut och strategier kan anpassas för att vara effektiva och accepterade i olika nationella kontexter samt hur vissa kulturers värderingar av specifika regler och normer kräver tydligare riktlinjer från internationella företag. Trompenaars dimensioner ger oss möjlighet att veta hur företag kan navigera och anpassa sig till mångfalden av nationella kulturer de verkar i och därmed får en mer standardiserad CSR strategi.

2.5 Val av tillvägagångssätt

2.5.1 Forskningsmetod

Vi valde att använda en kvalitativ, representativ fallstudiedesign eftersom denna är lämplig för att undersöka komplexa sammanhang där flera variabler interagerar (Yin, 2013). Syftet var att få en djup förståelse för hur kulturella skillnader påverkar CSR i företagets olika kontexter.

Fallstudiedesignen innebar att vi fokuserade på ett enskilt fall, logistikföretaget DSV, för att genomföra en närgående analys. Valet av DSV motiverades av dess internationella verksamhet och position inom CSR, vilket gjorde det möjligt att belysa ämnet i en global kontext (Bryman & Bell, 2017). Det gav en riklig och detaljerad förståelse av fenomenet som var nödvändig för att besvara frågor som ”hur” och ”varför”. Genom att fokusera på ett enskilt fall kunde vi genomföra en djupgående analys av kulturens påverkan på CSR i ett specifikt företagskontext

Inom ramarna för fallstudien valdes en kvalitativ ansats för att ge insikt i respondenternas perspektiv och åsikter. Data samlades in genom halvstrukturerade intervjuer med fyra key-informanter (Bryman & Bell, 2017). Detta gav flexibilitet att ställa följdfrågor och utforska komplexa svar. Intervjuerna transkriberades och analyserades med innehållsanalys för att systematiskt identifiera gemensamma teman (Elo & Kyngäs, 2008). Syftet var att extrahera relevant information utifrån våra teoretiska referenser.

Genom att kombinera fallstudiedesign, kvalitativa datainsamlings- och analysmetoder kunde vi nå en holistisk förståelse av relationen mellan kultur och CSR i DSV. Det bidrog med en gedigen förståelse av ämnet i enlighet med studiens syfte.

2.5.2 Forskningsansats

För att besvara forskningsfrågorna och uppnå studiens syfte valdes en deduktiv ansats. Deduktiv forskning börjar med en övergripande teori eller hypotes och strävar efter att testa dess giltighet genom att samla in specifika data. Detta tillvägagångssätt involverar att formulera en förutsägelse baserad på befintlig teori och sedan designa och genomföra en studie för att undersöka om observationerna bekräftar eller förkastar den förutsägelsen. Deduktiv forskning är ofta förknippad med kvantitativa metoder och används i experiment och enkätbaserade studier (Bryman & Bell, 2017). Valet föll sig naturligt då vår studie har tagit sitt ursprung i teorier vars giltighet vi ville testa genom att göra empiriska observation och datainsamling, däremot har vi inte formulerat några hypoteser utan valt att testa teorierna. Dessa teorier är väl etablerade och har blivit erkända och citerade av flera forskare och därmed gör den deduktiva ansatsen lämplig.

2.6 Val av analysmetod

Vid analysen av det insamlade empiriska materialet kommer vi att använda oss av en kvalitativ analysmetod, vilket enligt Bryman och Bell (2017) innebär att undersöka, tolka och dra slutsatser av kvalitativa data. Det innebär att vi kommer identifiera teman, mönster och kategorier i det empiriska materialet från intervjuer och dokument. Enligt Bryman och Bell (2017) är detta ett vanligt förfarande vid kvalitativ analys. Dessa teman och mönster kommer sedan att relateras till den teoretiska referensramen presenterad i teoridelen, samt till vår forskningsfråga. Syftet med den kvalitativa analysen är att, i linje med Bryman och Bell (2017), få en fördjupad förståelse för ämnet genom att söka efter meningsfulla enheter i materialet. Resultaten kommer diskuteras och tolkas för att besvara forskningsfrågan. Slutsatser kommer att dras med utgångspunkt i såväl teori som empiriska fynd, vilket är en vanlig procedur för kvalitativ analys enligt Bryman och Bell (2017). Genom den kvalitativa analysen av empirin kommer vi kunna beskriva och förstå kulturens roll i DSVs CSR-arbete på ett strukturerat och systematiskt sätt, i enlighet med kvalitativ analysmetodik.

2.7 Empirisk data

2.7.1 Datainsamlingsmetod

För att samla in data användes halvstrukturerade intervjuer med nyckelpersoner. Det gav möjlighet till både förberedda frågor utifrån teorin men även spontanitet och följdfrågor. Intervjuernas innehåll analyserades sedan kvalitativt för att hitta teman och mönster.

Genom att kombinera fallstudiedesignen med kvalitativa intervjuer och innehållsanalys kunde vi få en rikedom av kontextuell data att tolka inom ramen för de valda teorierna. Det gav en unik förståelse av relationen mellan kultur och CSR i praktiken som bidrog med värdefull insikt. Vid behov kompletterades data från intervjuerna med hållbarhetsrapporter från DSV.

2.7.2 Primärdata

För att besvara forskningsfrågorna och uppnå studiens syfte insamlades primärdata genom fyra semistrukturerade intervjuer. Enligt Bryman & Bell (2017) är intervjuer ett lämpligt sätt att samla in rikligt empiriskt underlag för en fallstudie. Intervjuerna genomfördes med fyra nyckelpersoner på olika positioner inom DSV under november och december 2023. Syftet var att få representativa perspektiv på olika nivåer i organisationen (Yin, 2016). Intervjupersonerna valdes ut med hjälp av DSV:s CSR Head och Group Controller för att ge insikter i frågan utifrån olika kunskapsområden och geografiska marknader. Intervjuerna med CSR Head och Group Controller i Danmark utfördes online via Teams. Intervjuerna varade 45-60 minuter och spelades in med tillstånd för att underlätta transkribering och grundlig analys, vilket rekommenderas av Saunders et al. (2016). På grund av årsslutet hade respondenterna i Dubai och Saudiarabien mycket på sin tallrik och därför inte tidsutrymme att hålla en online intervju och fick därför

intervjufrågorna skriftligt som de besvarade och skickade tillbaka skriftligt och möjlighet till följdfrågor via mejl fanns.

2.7.3 Sekundärdata

För att triangulera och komplettera intervjuerna inhämtades även sekundärdata (Silverman, 2017). Informationen hämtades från DSV:s årsredovisningar mellan 2020-2023 i syfte att ge en bakgrund till företagets ekonomiska utveckling och affärsstrategier. Dessa innehöll även uppgifter om mål och nyckeltal inom CSR som kunde jämföras med intervjurespondenternas utsagor. Vidare samlades data från DSV:s hållbarhetsrapporter under samma period. Dessa rapporter redogör utförligt för företagets arbete med hållbarhetsfrågor och mätbara resultat på områden som miljö, etik och samhällsengagemang. Enligt Eisenhardt (1989) bidrar sådan tillgänglig sekundärdata till att ge en heltäckande bild av företagets strategier och måluppfyllelse inom CSR.

Ytterligare sekundärdata inhämtades från DSV:s hemsida där information om företagets verksamhet, värderingar och policys inom hållbarhet presenteras. Detta material kunde jämföras med primärdata för att kontrollera konsistens och få bakgrundsinformation att relatera intervjuresultaten till. Tillsammans ansågs sekundärdatan ge en bred och giltig bild av DSV:s arbete med hållbarhet och CSR som kompletterade analysen (Eisenhardt, 1989; Silverman, 2017).

2.7.4 Validitet

För att säkerställa studiens tillförlitlighet bedömdes källorna systematiskt utifrån trovärdighet och objektivitet (Bryman & Bell, 2017). Primärdata jämfördes mellan intervjupersoner för att upptäcka eventuella motsägelser, vilket höjer validiteten enligt Yin (2014). Informationen från DSV:s officiella kanaler ansågs ha hög trovärdighet då de syftar till att ge en rättvisande bild. Sammantaget bedömdes datainsamlingen ge ett pålitligt empiriskt underlag. Vi finner en stor validitet i de valda teorierna eftersom de utformades av erkända forskares resultat. Validiteten i primärdata anser vi också vara hög då vi valt att intervjua personer som har en absolut relevant position gällande de vi undersöker och kunde därmed tillhandahålla punktlig och avgörande data. För att säkerställa validiteten så ska informationen även gå att verifiera från andra källor (Bryman & Bell, 2017). För att uppnå detta har vi jämför svaren mellan group controllern och CSR Head och sett en likhet. Vi har också verifierat datan från DSVs hemsida där de skriver om hur de jobbar med CSR globalt.

2.7.5 Reliabilitet

I denna uppsats finns det vissa metodologiska aspekter som påverkar reliabiliteten. Först och främst är antalet respondenter begränsat till fyra personer från DSV, vilket kan ha lett till en snedvriden eller ofullständig bild av företagets arbete och strategier inom CSR. Enligt Bryman &

Bell är reliabiliteten är hög om andra forskare når samma resultat inom samma forskning men eftersom vi endast kunde intervjua fyra personer kan det vara att nästa forskare får annat resultat om man intervjuar andra personer. Denna begränsning i antalet respondenter, särskilt för ett stort internationellt företag som opererar i många kulturella kontexter, riskerar att ge en ofullständig förståelse för de kulturella skillnaderna i CSR-arbetet. Fler intervjuer med nyckelpersoner från olika marknadsnivåer och regioner hade kunnat ge en djupare och mer nyanserad insikt i DSV:s hantering av CSR och kulturella anpassningar.

En annan aspekt som påverkar reliabiliteten är den kvalitativa ansatsen som använts i studien. Enligt Bryman & Bell (2017) är kvalitativa studier i hög grad beroende av forskarens subjektiva tolkningar, vilket kan ifrågasättas ur ett objektivitets- och tillförlitlighetsperspektiv. Även om denna ansats har kunnat besvara forskningsfrågan om kulturella skillnaders påverkan på CSR på ett relevant sätt, finns det alltid en risk för subjektivitet i tolkningarna, vilket kan påverka studiens tillförlitlighet. Trots vissa begränsningar har en kvalitativ ansats kunnat besvara forskningsfrågan om kulturella skillnaders påverkan på CSR på ett relevant sätt.

2.7.6 Etisk reflektion

Uppsatsen tar upp vikten av att hantera etiska dilemman som internationella företag ofta står inför, i synnerhet konflikterna mellan globala etiska riktlinjer och lokala förväntningar. Det betonas att internationella företag måste navigera genom dessa dilemman för att skapa en CSR-strategi som är väl anpassad till och accepterad av lokala intressenter. Dessutom påpekas att lagstiftning kring CSR varierar över världen och att kulturella skillnader kan påverka både utformningen och efterlevnaden av dessa lagar. Denna aspekt av uppsatsen visar på en djup förståelse för de etiska utmaningar som internationella företag möter, och betonar vikten av att integrera kulturella insikter i CSR-strategier.

Sammanfattningsvis visar uppsatsen en hög grad av pålitlighet genom sin metodik och genomgående användning av trovärdiga källor. Den etiska reflektionen är väl genomförd, och den tar upp viktiga aspekter av etiska överväganden i internationella företags CSR-arbete.

3. Teori

3.1 Corporate Social Responsibility (CSR)

Definition: CSR står för Corporate Social Responsibility. Det är ett affärssätt som innebär att företag tar ansvar för sin påverkan på miljö- och sociala frågor. CSR innebär att integrera etiska och hållbara rutiner i ett företags verksamhet för att bidra positivt till samhället samtidigt som man bibehåller lönsamheten (Fernando, 2023).

Corporate Social Responsibility (CSR), eller företagens samhällsansvar, har blivit en central komponent inom affärsstrategi och företagsstyrning. Det innebär att företag strävar efter att integrera sociala, miljömässiga och etiska överväganden i sina verksamheter, utöver det traditionella fokuset på ekonomisk vinst. CSR representerar en plattform där företag erkänner sitt bredare ansvar gentemot samhället och miljön, och det har blivit alltmer viktigt för att skapa och upprätthålla en positiv företagsimage (Pedersen, 2015). Begreppet har sina rötter i 1950-talets diskussioner om företags ansvar gentemot samhället (Bowen, 1953). Sedan dess har det utvecklats i takt med förändrade samhälls- och affärsförväntningar. Det har gått från att vara en moralisk plikt till att bli en strategiskt viktig faktor för företags framgång och anses bli den faktor vars rapporter intressenter kommer att vara mest intresserade av i framtiden.

CSR omfattar vanligtvis tre huvudsakliga aspekter: sociala, ekonomiska och miljömässiga, som ofta sammanfattas som "people, planet, profit" och som har en väldigt stark integration med Agenda 2030. Den ekonomiska aspekten av CSR handlar om att driva företag på ett sätt som inte bara är lönsamt utan också etiskt och hållbart på lång sikt. Detta innebär att företag ska ha transparenta affärspraktiker, främja rättvis konkurrens och bidra positivt till de ekonomier där de verkar. I kontexten av Agenda 2030, fokuserar detta på att främja hållbar ekonomisk tillväxt och anständiga arbetsvillkor (Carroll, 1999). Inom den sociala aspekten fokuserar CSR på att främja rättvisa och etik i arbetsmiljön, vilket inkluderar rättvis arbetskraftspraxis, respekt för mänskliga rättigheter och investeringar i samhällsutveckling. Det inkluderar också initiativ som stödjer utbildning, hälsovård, och lokalsamhällets välbefinnande (Carroll, 1999). Att integrera Agenda 2030 innebär här att företagen arbetar mot mål som fattigdomsbekämpning, god utbildning för alla och jämställdhet. Den miljömässiga aspekten innefattar företagens ansträngningar för att minska sitt ekologiska fotavtryck, såsom att minska utsläpp, hantera avfall på ett hållbart sätt, och använda resurser effektivt. Det handlar även om att bidra till bevarandet av den naturliga miljön och att bekämpa klimatförändringar. Inom ramen för Agenda 2030, syftar detta på mål som klimatåtgärder, rent vatten och sanitet, och ansvarsfull konsumtion och produktion (Carroll, 1999).

CSR erbjuder en rad fördelar för företag. Genom att agera socialt ansvarstagande kan företag skapa och stärka företagsimage och varumärke. Det kan också leda till ökad kundlojalitet och skapa en fördel i kampen om talangfulla medarbetare. Dessutom kan CSR-miniatyrisera risker genom att förbättra relationer med intressenter och minska påverkan av kritik (Fernando, 2023). Samtidigt som dessa fördelar stöttar företag även på en del utmaningar vid implementering av CSR i större grad. En av dessa utmaningarna är att det kan bli väldigt kostsamt att införa och realisera i större utsträckning. Utöver kostnaden upplever företag att deras genuinitet blir ifrågasatt då CSR-arbetet kan uppfattas som en marknadsföringsstrategi snarare än genuint ansvarstagande (Murphy, U.Å.). Dessa utmaningar leder till att företag har det väldigt svårt att hitta en balans mellan att vara lönsam och samtidigt agera ansvarsfullt. CSR möter även kritik i form av att vissa ser det som ett sätt för företag att dölja sina brister genom att betona positiva

CSR-initiativ, vilket ibland kallas "greenwashing" eller "social washing". Greenwashing är en marknadsföringsstrategi där ett företag framställer sig självt eller sina produkter som mer miljövänliga eller hållbara än de faktiskt är. Syftet med greenwashing är att locka miljömedvetna konsumenter och förbättra företagets image genom att ge intryck av ett starkt miljöengagemang. Denna taktik kan innefatta missvisande påståenden, överdrifter, eller selektiv information som framhäver miljöaspekter samtidigt som man undanhåller information om miljöskadliga praktiker (Edwards, 2023). Globalportalen (2022) ger exempel på några tillfällen där företag använt sig av greenwashing. Dessa exempel är H&M, som i 2019 marknadsfördes som miljömässigt hållbar utan att redovisa hur. I 2020 utförde organisationen Earthsight en undersökning av IKEA som visade att deras FSC-certifierade möbler tillverkades av trä från skogar som avverkats illegalt i Ukraina. Volkswagen erkände i 2015 att de fuskat med testmätningar och utrustade deras bilar med mjukvara som vid testtillfällena såg till att bilarna presterade inom acceptabla gränsvärden för utsläpp, trots att de i vanligt bruk låg långt över detta.

För att skapa enhetliga riktlinjer för CSR har internationella organisationer som FN och ISO etablerat ramverk och standarder. FN:s Global Compact uppmanar företag att anpassa sig till tio principer inom områden som mänskliga rättigheter och miljö (SIS, U.Å). ISO 26000 och GRI (Global Reporting Initiative) ger vägledning om socialt ansvarstagande. Dessa standarder används i olika grad och sätt i olika delar av världen. I vissa regioner, som Europa, kan man se en starkare tendens till att följa internationella standarder som GRI och ISO 26000, medan andra regioner kan ha mer lokalt anpassade standarder och riktlinjer. CSR-praktikerna kan också skilja sig åt beroende på kulturella värderingar, ekonomiska förutsättningar och lagstiftning i olika länder (Rathee & Goel, 2022).

CSR har blivit en nödvändig del av företagsstyrning och affärsstrategi. Företag som DSV visar att det är möjligt att kombinera ekonomisk framgång med socialt och miljömässigt ansvar. Trots utmaningar och kritik återspeglar forskning och praktik att CSR inte bara är en moralisk skyldighet utan också en strategiskt viktig faktor för att säkerställa långsiktig hållbarhet och framgång.

3.2 Hofstede's kulturdimensionsteori

Definition: Genom historien har kultur fått väldigt många olika definitioner från forskare till forskare vilket har gjort den väldigt svårdefinierad men vi anser Geert Hofstedes definition av kultur som den mest lämpliga. Han definierade kultur som "the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another." (Hofstede, 1980). På svenska blir detta "den kollektiva programmeringen av sinnet som skiljer medlemmarna i en grupp eller kategori av människor från en annan."

Geert Hofstede's bok "Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values" från 1980 är en omfattande studie som han utförde på IBM på 60- och 70-talet.

Hofstedes strävan var att systematiskt kartlägga och förstå de kulturella skillnaderna som påverkade organisationen och dess anställda på global nivå. Fallstudien omfattade flera länder och involverade enkätundersökningar riktade mot anställda över hela världen (Hofstede, 1980). Det fanns över 100 000 respondenter från enkätundersökningarna som var baserade i 50 olika länder (Hofstede, 2011). Genom att samla in enkätsvar från IBM-anställda från olika nationer, kunde Hofstede analysera och kvantifiera de kulturella dimensionerna som blev kärnan i hans teoretiska ramverk (Hofstede, 1980). Enligt Hofstede (2011) finns det sex olika kulturdimensioner som är maktdistans, individualism, maskulinitet mot femininitet, osäkerhetsundvikande, långsiktigt/kortsiktigt tänkande och indulgens/återhållsamhet.

Hofstedes teori har använts i flera andra studier. Kirkman et al. (2006) genomförde en studie bland 171 anställda vid ett multinationellt företag för att undersöka sambandet mellan Hofstedes kulturella dimensioner och effektivitet i multikulturella team. Studien visade att vissa dimensioner såsom individualism/kollektivism och osäkerhetsundvikande påverkade hur väl teamen samarbetade. Shane (1993) använde Hofstedes dimensioner i en studie av kulturens inverkan på förhandlingar i 27 länder. Studien visade att dimensionerna som maktdistans, maskulinitet och osäkerhetsundvikande signifikant påverkade förhandlingarnas utfall. House et al. (2004) genomförde en omfattande GLOBE-studie bland 62 länder med koppling till Hofstedes teori, som bekräftade hans dimensioners relevans inom ledarskap och organisationer. Smith et al. (1996) jämförde företagskulturer i olika länder med utgångspunkt i Hofstedes och Trompenaars teorier, vilket ökade förståelsen för kulturella skillnader.

3.2.1 Maktdistans

Denna dimension belyser hur individer inom en kultur uppfattar auktoritet, hierarki och social ojämlikhet. Människor med mindre makt som är en del av ett samhälle accepterar och förväntar sig att makten fördelas ojämnt. Maktdistans spelar en avgörande roll för att forma sociala strukturer, kommunikationsmönster och organisatoriska dynamiker. I samhällen som kännetecknas av högt maktdistansindex (PDI) accepteras en större hierarkisk ordning, och individer är mindre benägna att sätta sig upp mot auktoriteten. I kulturer med lågt maktdistansindex föredras egalitarism, och människor tenderar att ifrågasätta auktoritet och motstå hierarkiska strukturer (Hofstede et al. 2010).

Hofstede (1980) uttrycker maktdistans som ett instrument för att förstå hur olika kulturer hanterar och fördelar makt inom sina sociala system. Till exempel, höga PDI värden finns i många länder i Asien, Sydamerika och Mellanöstern. Där finns respekt för auktoritetsfigurer och sociala hierarkier är djupt förankrade i olika aspekter av livet som familj, utbildning och arbetsplatsen. I dessa kulturer kan individer vara mer accepterande av ojämlikheter och kanske inte utmana beslut som fattas av dem i maktpositioner. Länder med låga PDI värden finns i Skandinavien och vissa västerländska länder. Där värderas jämlikhet, deltagande och en mer decentraliserad fördelning av makt. I sådana kulturer är människor mer benägna att ifrågasätta

auktoritet. Beslutsfattande är ofta en samarbetsprocess. De hierarkiska strukturerna i organisationer och institutioner är relativt platta, med en betoning på att minimera klyftan mellan dem i ledarpositioner och deras underordnade.

Dimensionen för maktdistans är viktig menar Hofstede (1980) för att förstå individer och organisationer som är involverade i tvärkulturella interaktioner, som internationella företag. Det hjälper till att förklara kommunikationsstilar, förhandlingsstrategier och ledarskapsmetoder som kan vara mer effektiva i specifika kulturella sammanhang. Ökning av förståelse och uppskattning av dessa kulturella skillnader blir väsentliga för företag som söker effektiv kommunikation, samarbete och framgångsrika interkulturella relationer. Till exempel kan länder med högt PDI värde förväntas att en ledare ger tydliga direktiv och fattar beslut utan mycket input från underordnade. Medan i länder med lågt PDI värde kan en mer deltagande och rådgivande ledarstil föredras.

3.2.2 Individualism/Kollektivism

Hofstede (2011) förklarar hur man kan hitta en balans mellan personlig autonomi och social sammanhållning i en kultur. Individualism och kollektivism, som är en viktig del av kulturell mångfald, har en betydande inverkan på sociala strukturer, attityder och beteende. Ett index för att mäta aspekten är Individualism Index (IDV). Värden som är höga indikerar ett samhälle som värdesätter individualism, medan värden som är låga indikerar en kultur som föredrar kollektivism. I samhällen med hög IDV, som många västerländska demokratier, är individens friheter och rättigheter högt prioriterade. I dessa samhällen förväntas människor ta ansvar för sina handlingar och göra sina egna val, vilket uppmuntrar personlig autonomi och självförverkligande. Många samhällen har lösa sociala relationer, och privata framsteg och personligt utrymme uppskattas.

Ändå är låg IDV ofta kopplat till kulturer där gruppens intressen överträffar individen. Dessa kulturer finns i många länder i både Asien och Afrika. Dessa grupper värdesätter gemenskap och gruppstillhörighet, och medlemmarna måste följa gruppens riktlinjer och principer. Folk som bor i kollektiva samhällen värdesätter ofta en stark känsla av tillhörighet till sin familj eller land och värdesätter samarbete och delat ansvar (Hofstede, 1980).

Enligt Hofstede et al. (2010) påverkar dimensionen av individualism och kollektivism många samhällsområden, inklusive arbetsplatsen, utbildningssystemet och mänskliga relationer. I en individualistisk miljö kan anställda förväntas ta initiativ, fatta egna beslut och sträva efter personlig prestation. Men på en kollektivistisk arbetsplats, där beslut fattas kollektivt och individuell prestation är starkt korrelerad med gruppens välbefinnande, finns det en större chans att arbeta tillsammans, komma överens och gå framåt tillsammans. Det gör det lättare att anpassa ledarskap, kommunikationsstrategier och beslutsprocesser för olika kulturella omständigheter.

3.2.3 Maskulinitet mot femininitet

Maskulinitet mot femininitet är enligt Hofstede (1980) en dimension som undersöker och förtydligar hur olika kulturer ser på traditionella könsnormer och könsroller.

Ett maskulinitetsindex (MAS) används för att mäta kulturella variationer och bedöma dimensionen mellan maskulinitet och femininitet. Höga MAS-poäng indikerar att samhället är mer orienterat mot maskulina egenskaper, medan lägre poäng indikerar en mer feminin inriktning.

I kulturer med ett högt MAS-värde, som många länder i Asien och Mellanöstern, är traditionella maskulina egenskaper som självständighet, prestation och konkurrenskraft starkt uppskattade. Det är högre chans att i dessa kulturer finns det olika könsroller, där män förväntas vara självförsörjande, smarta och självförsörjande, medan kvinnor förväntas vara medkännande och empatiska. I kulturer som är maskulina är konkurrens och hierarkier vanliga på arbetsplatsen. Status och professionell prestation används ofta för att mäta en persons framgång. Ändå är det mer feminint i samhällen med låga MAS-värden, som många länder i Skandinavien. Samarbete, jämlikhet och en hög levnadsstandard är egenskaper som uppskattas här. Könsroller behöver inte vara så hårda eller begränsade av traditioner, betonar Hofstede et al. (2010).

Arbetsplatser kan vara mer jämlika i sin natur och lägga större vikt vid gemensamma mål och lagarbete framför individuella framgångar. I en maskulin arbetsmiljö kan anställda förväntas tävla om framgång och arbeta mot individuella mål, medan i en feminin arbetsmiljö kan lagarbete och kollektivt framsteg värderas högre. För företag som verkar globalt är det viktigt att veta hur man fungerar i interkulturella interaktioner. En inkluderande arbetsplats där ledare och medarbetare kan anpassa sig till och uppskatta olika kulturella uppfattningar om kön och könsroller kan främja effektiv kommunikation och samarbete över kulturella barriärer (Hofstede, 1980).

3.2.4 Osäkerhetsundvikande

Osäkerhetsundvikande tar hänsyn till hur olika kulturer reagerar på och hanterar osäkerhet och oklarheter i olika sammanhang. Skalan för osäkerhetsundvikande, Uncertainty Avoidance Index (UAI), används för att mäta graden av oro och oro hos människor i en kulturell upplevelse när de står inför oklara eller okända situationer. Låga värden indikerar en låg grad av oro när det finns osäkerhet, medan höga värden indikerar en hög grad av undvikande av osäkerhet (Hofstede, 1980).

I många östeuropeiska och asiatiska kulturer finner Hofstede et al. (2010) ett vanligt fenomen för rädsla över det okända. För att minska osäkerheten i olika livssituationer kan människor i dessa kulturer föredra planerade händelser, organiserade procedurer och normer. Formella procedurer och stela hierarkier på arbetsplatsen och andra institutioner visar också hög grad av undvikande av osäkerhet. I motsats till detta tenderar samhällen med låg UAI att acceptera förändring och

osäkerhet som nödvändiga livssituationer. Det är möjligt att människor i dessa kulturer är mer flexibla och öppna för nya idéer och innovationer.

Osäkerhetsundvikande kan hjälpa människor att leva ett mer lugnt liv och skapa en lugnare arbetsplatsmiljö. Att undvika osäkerhet har en stor inverkan på hur människor i olika kulturer fattar beslut och anpassar sig till förändringar. I kulturer med låg UAI kan beslut fattas snabbare och mer demokratiskt, men i kulturer med hög UAI kan beslut fattas långsamt och enligt olika hierarkier. Dessa variationer kan också påverka arbetsmiljön och företagets flexibilitet och anpassningsförmåga. En organisations förmåga att anpassa sig till kulturella skillnader i hur osäkerhet ses kan påverka hur den hanterar risker, introducerar nya idéer och styr över förändringar (Hofstede, 1980).

3.2.5 Långsiktigt/kortsiktigt tänkande

Detta avsnitt fokuserar Hofstede et al. (2010) hur olika kulturer hanterar perspektiv och framtidsplanering genom att tillämpa ett Long-Term Orientation Index (LTO). LTO handlar om långsiktigt tänkande jämfört med kortsiktigt tänkande. Höga värden indikerar att strategiskt tänkande och planering fokuserar på långsiktiga mål, medan låga värden indikerar att man koncentrerar sig mer på det kortsiktiga och nuvarande.

I länder med hög LTO, som många östasiatiska samhällen, är uthållighet och hängivet liv högt uppskattade egenskaper. Människor i dessa kulturer kan vara mer benägna att prioritera långsiktiga mål framför kortsiktiga vinster. En annan indikation på att tänka långsiktigt är att lägga stor vikt vid seder och långsiktiga relationer. Men snabb tillfredsställelse och snabba resultat är ofta viktigare i kulturer med låg LTO. Människor kan vara mer benägna att anpassa sig till förändringar och koncentrera sig mer på nuet. Kortsiktigt tänkande kan också leda till en lösare koppling till traditioner och ett öppnare sinne för att överväga och anpassa sig till nya idéer och trender (Hofstede et al. 2010).

Att spara pengar och investera för framtiden påverkas av att tänka på långsiktiga mål snarare än kortsiktiga mål. Detta kan påverka strategiska beslut, produktutveckling och personalledning på arbetsplatsen. I kulturer med hög LTO kan långsiktiga forsknings- och utvecklingsprojekt finansieras för att bygga långsiktiga kundrelationer. Företag i låga LTO-kulturer kan istället vara mer intresserade av snabba vinster och hitta nya affärsmöjligheter (Hofstede et al. 2010).

3.2.6 Indulgens/återhållsamhet

Denna dimension förklarar Hofstede et al. (2010) hur kulturer hanterar tillfredsställelse och impulskontroll genom användandet av ett Indulgence Restraint Index (IRI). Som är ett mått och det representerar fördelningen mellan tillfredsställelse och återhållsamhet. Höga värden visar en tendens mot acceptans, där fokus ligger på att njuta av livet och ge sig själv friheten att välja.

Låga värden indikerar en mer återhållsam livsstil där följsamhet till regler och impuls kontroll är viktiga.

I kulturer med högt IRI, som många västerländska samhällen, är individuell frihet och självuttryck ofta uppskattade. Spontanitet och njutning värderas högt, och det kan finnas en öppenhet för olika värderingar och livsstilar. Det är möjligt att återhållsamhet ses som mindre viktig, och människor är mer benägna att följa sina egna lustar och önskningar.

I motsats till detta är uttryck och njutning i kulturer med lågt IRI ofta mer begränsade. När det gäller detta scenario kan regler och normer ha en större inverkan på beteendet, och det kan finnas en tendens att begränsa en persons impulser och konsumtion. Återhållsamhet värderas högt, och människor förväntas hålla reda på sina behov av tillfredsställelse och anpassa sig till samhällets normer (Hofstede et al. 2010).

3.2.7 Jämförelse mellan Danmark och Saudiarabien

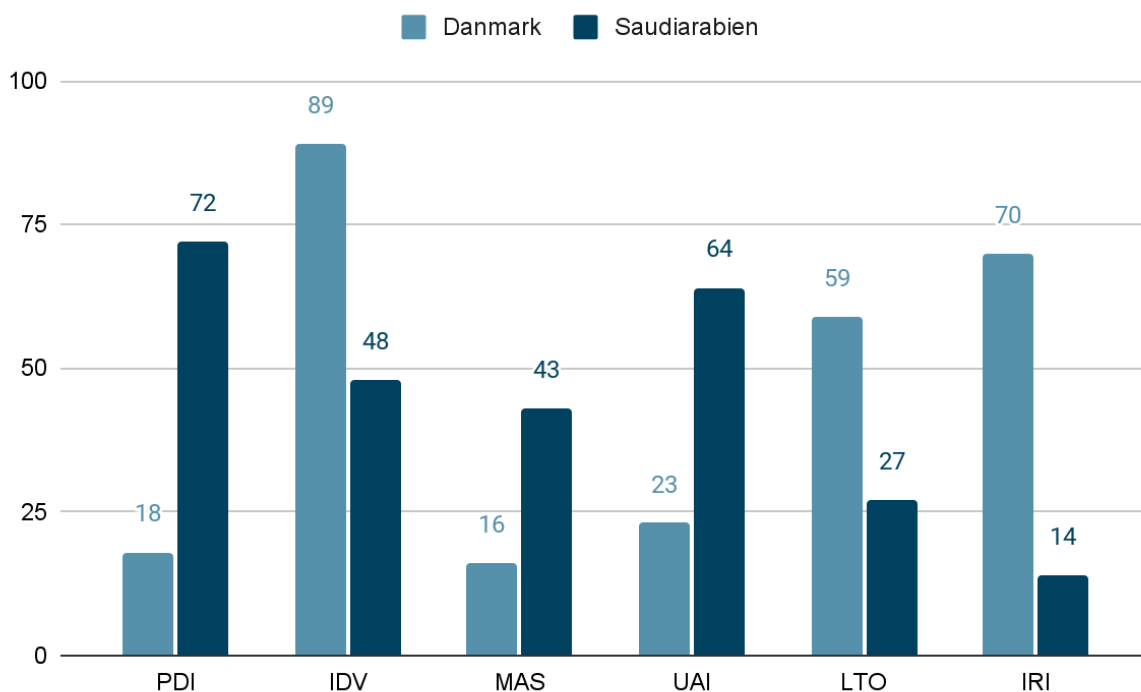


Diagram 1. (Källa: hofstede-insights.com)

Diagrammet visar på de olika dimensionerna av nationell kultur enligt Geert Hofstede och visar indexvärdet för Saudiarabien samt Danmark inom respektive dimension. Ju högre indexvärde desto mer uttalad är den kulturella aspekten. Nedan följer en förklaring av diagrammet.

Saudiarabien har en mycket högre grad av maktdistans jämfört med Danmark (Hofstede et al. 2010). Det innebär att Saudiarabien har en mycket mer hierarkisk samhällsstruktur med stort

avstånd mellan olika samhällsklasser och positioner. Beslutsfattande är mer centraliserat och frågor om status och position väger tyngre. Det har ett mer kollektivistiskt synsätt där lojalitet mot och ansvar för gruppen väger tyngre. Samhället är mer maskulint präglade med tydliga könsskillnader och betoning av ambitioner och framgång. Man undviker osäkerhet mycket mer genom stark kontroll och säkerhet i livet. Det bidrar till ett mer konservativt samhälle med fokus på traditionella värden. Vidare har Saudiarabien ett mycket mer restriktivt och självkontrollerande samhälle med lägre tolerans för glädje, njutning och sociala friheter. När det kommer till tidsperspektivet är det kortare och de väger traditionella värden tyngre än framtida konsekvenser. Det kan hämma innovation och förändring.

I Danmark är maktstrukturerna mer decentraliserade och avstånden mellan olika positioner mindre. Det är mycket mer individualistiskt då fokus ligger på jaget och privatlivet snarare än kollektivet och gemenskapen. Det finns ett mer feminint samhälle där könsskillnader är mindre uttalade. Danmark accepterar mer osäkerhet, öppenhet för nya idéer och aspekter av livet.

3.2.8 Kritik mot Hofstede's kulturdimensionsteori

Trots dess inflytande har modellen inte undgått diskussion och ifrågasättande från forskare som betonar dess begränsningar och brister. En betydande kritik mot Hofstedes modell är relaterad till dess generaliserande natur och tendens att förstärka kulturell essentialism. Smith (2004) diskuterar denna fråga och pekar på risken för stereotypisering som kan uppstå när komplexa kulturella realiteter reduceras till övergripande dimensioner.

En annan kritik härrör från modellens antagande om nationell enhetlighet. Gudykunst & Kim (2003) framhäver vikten av att erkänna interna kulturella variationer inom nationer, vilket kan utmana idén om en enhetlig nationell kultur.

Forskning har också riktat sig mot modellens statiska natur och dess begränsade förmåga att fånga kulturella förändringar över tid. Taras et al. (2010) genomförde en omfattande metaanalys för att undersöka långsiktiga trender inom kulturella värderingar och diskuterar därigenom modellens relevans över tid.

En ytterligare kritik ligger i modellens förmåga att hantera globaliseringens påverkan på kulturella mönster. Minkov (2011) belyser detta genom att betona behovet av att anpassa sig till förändringar i samhället och kulturen som kan påverka modellens tillämpbarhet.

Den kritiska granskningen av Hofstedes kulturella dimensioner ger mer nyanserad förståelse av modellens begränsningar och att vara medveten om dessa kritiska perspektiv är viktigt för denna studie att ta hänsyn till.

3.3 Trompenaars sju kulturella dimensioner

Vi valde att även inkludera Trompenaars sju kulturella dimensioner i vår teoretiska referensram. Trompenaars modell kompletterar Hofstedes kulturdimensionsteori tillför dimensioner som saknas hos Hofstede. Trompenaars modell bygger vidare på Hofstedes arbete men fokuserar på etablerade affärspraxiser och organisationers funktionssätt i olika kulturer. Medan Hofstede främst utgår från individnivå analyserar Trompenaars på gruppnivå och organisatoriska processer. Genom att inkludera båda teorierna får vi en bredare förståelse för kulturens påverkan på både individ- och organisationsnivå. En viktig dimension som tillförs av Trompenaars modell är skillnaden mellan inre och yttre kontroll (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Detta kompletterar Hofstedes modell genom att lyfta fram kulturella skillnader i uppfattningen om vilken kontroll man har över händelseförlopp och utfall. Denna dimension är relevant att analysera i relation till CSR eftersom kontrolluppfattningen kan påverka hur organisationer och individer ser på sitt ansvar och möjligheter att påverka hållbarhetsfrågor. Genom att använda både Hofstede och Trompenaars teorier i vår studie får vi med fler dimensioner av kulturell variation och kan få en mer nyanserad bild av hur dessa påverkar CSR inom DSV.

För att betona skillnaderna mellan olika kulturer har Fons Trompenaars skapat en modell som består av sju kulturella dimensioner. Vi kan förstå och analysera hur olika kulturer skiljer sig åt och hur dessa skillnader påverkar kommunikation i internationella företag genom att använda Trompenaars sju kulturella dimensioner som en teoretisk ram. Dessa aspekter ger en förståelse för kulturella normer och principer, vilket är avgörande för att kommunicera effektivt i en värld som är globaliserad.

3.3.1 Universalism/partikularism

Den första aspekten som skiljer universalism från partikularism. I kulturer som betonar universalism följs fasta regler och normer oavsett relationer. I kulturer som betonar partikularism ändras regler beroende på relationer och omständigheter (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Detta kan förklaras av hur olika kulturer hanterar kontrakt. Kontraktregler är förväntade att vara fasta och överensstämmande med lagen i universalistiska kulturer som Tyskland, medan i partikularistiska kulturer som Kina kan innehållet i ett kontrakt ändras beroende på relationerna mellan parterna.

Universalism betonar tillämpningen av allmänna standarder, vilket kan hjälpa oss att förstå hur olika kulturer hanterar standardiserade affärsprinciper. Detta kan hjälpa internationella företag att förstå hur regler och moral kan hanteras och anpassas till olika kulturella kontexter. Medan partikularism betonar anpassning baserat på omständigheter, betonar universalismen att regler ska tillämpas överallt. Regler och formella argument värderas i kulturer som är extremt universalistiska, som Tyskland och USA. Ändå är relationer viktigare än regler i kulturer med stor partikularism, som Kina och Ryssland (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

3.3.2 Individualism/kollektivism

Den här aspekten behandlar graden av individuell frihet jämfört med grupptillhörighet. Kollektivistiska kulturer värdesätter samarbete och grupptillhörighet, medan individualistiska kulturer betonar individens prestationer och självständighet (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Exempelvis är Japan kollektivistiskt och lägger stor vikt vid samarbete och grupparbete, medan USA är känt för sin traditionella individualism, där individens framgång läggs högt. Hur människor i olika kulturer förhåller sig till självständighet och grupptillhörighet visas genom att titta på dimensionen individualism jämfört med kommunitarism. Detta är viktigt för att förstå arbetsdynamiken och hur företag fattar beslut. Individens självständighet blir viktigare i motsats till gruppens gemenskap (Trompenaars & Woolliams, 2003).

3.3.3 Specifik/diffus

Skillnaden mellan diffusa och specifika är att i specifika kulturer är arbete och privatliv tydligt avskilda från varandra. Men i diffusa kulturer kan dessa gränser vara mer sammanvävda (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Exempelvis kan Tyskland utgöra en kultur där arbete och privatliv är tydligt separerade från varandra. Men i många latinamerikanska kulturer, som Mexiko, kan gränserna mellan arbete och privatliv vara mer diffusa. Det finns en skillnad mellan specificitet och diffusivitet i hur relationer definieras och hanteras. Detta kan påverka utvecklingen och upprätthållandet av företagspartnerskap inom internationella företag. När man tar hänsyn till dimensionen specificitet jämfört med diffusivitet, blir det uppenbart hur distinkta eller sammanflätade personliga och professionella livet är. Dessa liv hålls ofta åtskilda i vissa kulturer, som USA och Tyskland. I diffusa kulturer som Spanien och Kina anses starka relationer vara avgörande för att nå mål (Trompenaars & Woolliams, 2003).

3.3.4 Neutral/emotionell

I emotionella kulturer är känslor inblandade. Däremot hålls känslor ofta under kontroll och separeras från arbetslivet i neutrala kulturer (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

Ett exempel är hur Italien, som är en emotionell kultur, kan vara mer öppen och visa sina känslor på arbetsplatsen jämfört med Sverige, som är en neutral kultur. För framgång inom internationella affärer kan det vara avgörande att veta om en kultur är neutral eller emotionell. Det finns kulturella skillnader i hur människor hanterar och uttrycker sina känslor, vilket kan påverka hur det fungerar på jobbet och hur man förhandlar. Kulturella skillnader i hur man uttrycker eller håller känslor påverkar arbetsplatsens atmosfär. Kulturer som är neutrala, som Japan och Storbritannien, håller sina känslor inom sig, medan kulturer som Italien och Spanien uttrycker dem öppet. Detta påverkar relationer och hur affärsmöten hålls (Trompenaars & Woolliams, 2003).

3.3.5 Bedrift/tilldelad status

Hur särskiljande kulturer skiljer sig åt beroende på bedrift och tilldelad status finns det tydliga gränser mellan grupper, medan bedriftiska kulturer strävar efter att minska gränserna mellan grupper. Till exempel, medan Sverige, som är mer universalistisk, strävar efter att minska dessa hierarkiska och sociala skillnader, kan Indien vara en annan kultur där kastsystemet har varit tydligt definierat genom historien som är en tilldelad status. Det är viktigt att vara medveten om om kulturen värdesätter prestation eller egenskaper som är viktiga för rekrytering och karriärutveckling. Kulturella skillnader i hur status bestäms av ens tilldelade status eller prestation, i länder där prestation är avgörande, som USA och Storbritannien, är status baserad på prestation. I samhällen som har tilldelad status, som Japan och Italien, får individer status baserat på vilka de är (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

3.3.6 Inre- och yttre kontroll

Den här aspekten handlar om hur både individer och samhällen hanterar osäkerhet. För att hantera osäkerhet använder kulturer med inre styrning inre regler och värderingar. Kulturer med yttre styrning använder yttre strukturer och regler (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Ett exempel är Japans inre kontroll, vilket gör det mer benägna att lita på traditioner och inre värderingar för att hantera osäkerhet jämfört med USA, där yttre regler och lagar är mer avgörande.

Att veta om människor i en kultur tror på intern eller extern kontroll kan påverka hur beslutsfattande och ansvar fördelas inom ett företag. Denna aspekt, enligt Trompenaars & Woolliams (2003) hjälper till att förstå ledningsstilar och hur beslut fattas i olika kulturella kontexter. Det handlar om människors syn på hur de kan kontrollera sin miljö. Att kontrollera miljön för att nå mål ses i inre kontroller som USA och Australien. Att arbeta med miljön och upprätthålla relationer för att nå mål är viktigt i kulturer som är externa till kontroll, som i Ryssland och Kina.

3.3.7 Tidsuppfattning

Den sista aspekten, tidshorisonten, rör hur kulturer hanterar tid. Kulturer med en lång tidshorisont fokuserar på framtida belöningar och hållbarhet, medan kulturer med en kort tidshorisont värderar det nuvarande ögonblicket och kortsiktiga mål (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Kina kan t.ex. planera och investera för långsiktig framgång, medan USA kan koncentrera sig på snabba resultat och kvartalsrapporter. Hur ett företag planerar och hanterar tid påverkas av en kontinuerlig eller synkronisk tidsuppfattning. Detta är relevant för affärsplanering och projektledning. Denna aspekt är avgörande för att förstå hur tidsramar och deadlines behandlas i olika kulturer. Tidsuppfattning och hur händelser hanteras, antingen synkroniskt eller kontinuerligt. I kulturer som USA och Storbritannien, som är sekventiella, är tid

viktig och händelser ska ske i kronologisk ordning. Multitasking är vanligt i synkroniska kulturer som Japan och Mexiko, där tid ses som sammanflätade (Trompenaars & Woolliams, 2003).

3.3.8 Jämförelse mellan Danmark och Saudiarabien

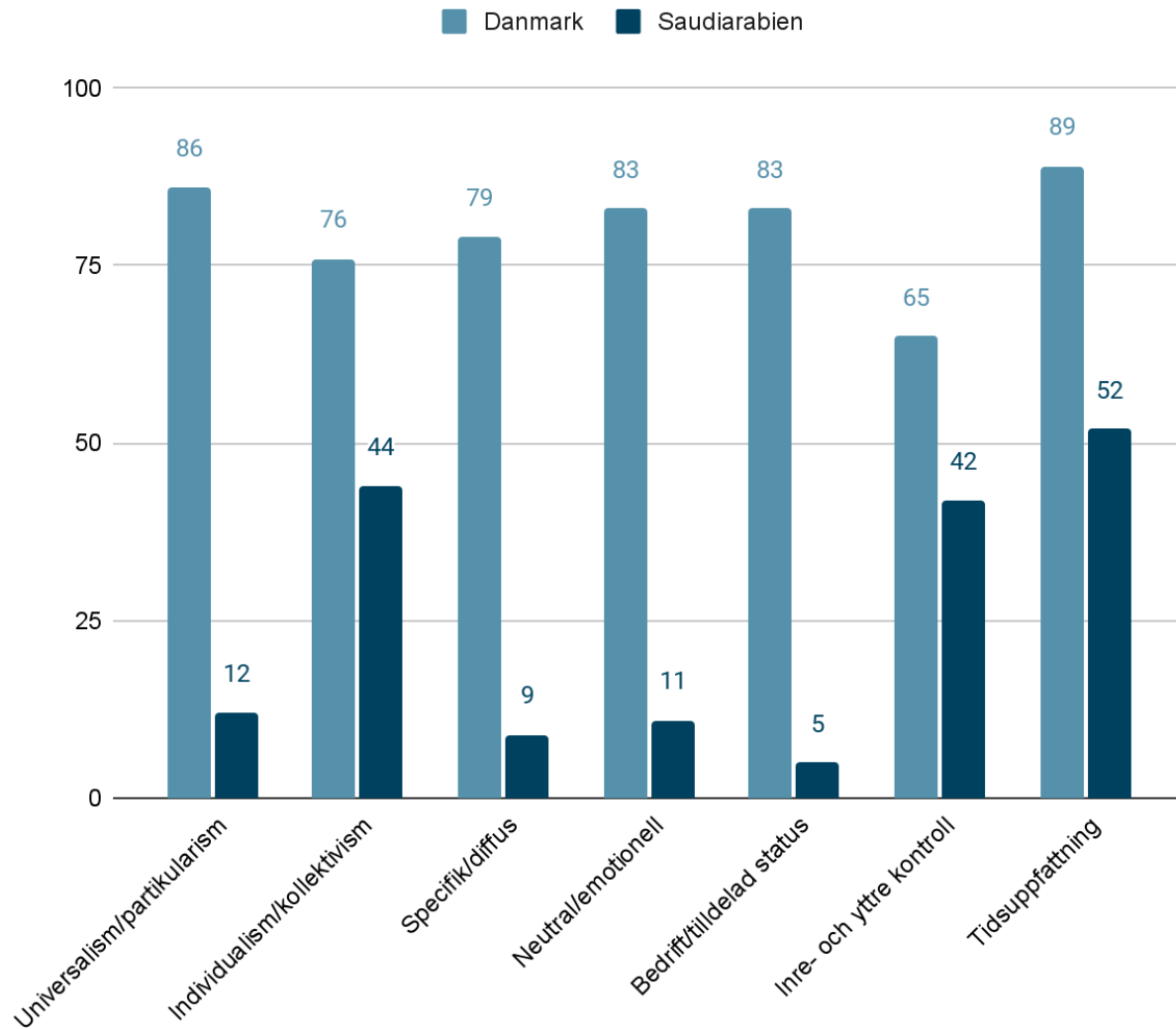


Diagram 2. (Källa: thtconsulting.com/culture-factory/culture-explore/compare-countries/)

I diagrammet kan man se att Danmark och Saudiarabien uppvisar tydliga skillnader inom flera av Trompenaars kulturella dimensioner. Danmark kan beskrivas som en mer universalistisk kultur där regler gäller för alla, medan Saudiarabien är mer partikularistisk där släktband och relationer spelar stor roll. Danmark är dessutom mer neutralt medan känslor uttrycks tydligare i Saudiarabien.

I Danmark fokuseras det i högre grad på individuell bedrift medan status i Saudiarabien oftare är tilldelad på grund av faktorer som kön och härkomst. Danmark präglas mer av inre kontroll där individer själva styr sina liv, medan yttre faktorer som ödet har större betydelse i Saudiarabien.

3.3.9 Kritik mot Trompenaars sju kulturella dimensioner

Trompenaars sju kulturella dimensioner har etablerats som en inflytelserik teori inom området kultur. Modellen bygger på omfattande empirisk data insamlad genom enkäter bland företagsledare globalt i 43 länder (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

Till skillnad från vissa andra teorier har Trompenaars sju kulturella dimensioner inte utsatts för vetenskaplig kritik. En anledning kan vara att modellen bidragit till att öka förståelsen för kulturella skillnader och har visat sig användbar för många företag.

Viss kritik som potentiellt skulle kunna riktas mot modellen är att den riskerar generalisera kulturella skillnader och underskatta komplexiteten inom kulturer. Dessutom bygger modellen på antagandet att hela länder eller regioner kan beskrivas som enskilda kulturenheter.

3.4 Teoretisk sammanfattning

Teoriavsnittet presenterar teorier om CSR och kulturella skillnader. Genom dessa teorier kan vi analysera hur DSV jobbar med sin CSR-strategi och hur de möter utmaningar i olika kulturer, som Danmark kontra Saudiarabien. Genom att jämföra Danmark och Saudiarabien på dessa dimensioner visas skillnader i kulturella värderingar. När det kommer till CSR illustrerar den utmaning internationella företag står inför vid implementering av CSR globalt. Flera aspekter som kommunikation, lagstiftning och etik kan upplevas mycket olika i olika kulturer. De kulturella teorierna ger en ram för att förstå de grundläggande kulturella dimensioner som påverkar perspektiv och beteende.

Trots brister har Hofstede och Trompenaars identifierat viktiga aspekter som bör beaktas i analysen. När dessa dimensioner relateras till CSR ger det en indikation på potentiella utmaningar vid implementering i olika kulturer.

4. Empiri

4.1 Företaget DSV

DSV (De Sammensluttede Vognmænd) är ett internationellt logistikföretag med huvudkontor i Danmark och som finns i över 80 länder med totalt 75 000 anställda. Företaget erbjuder olika logistik- och transporttjänster över hela världen och har verksamhet i flera olika länder och

kulturella kontexter. DSV är bland topp tre transport- och logistikleverantörer och har ett starkt fokus på att säkerställa ansvarsfulla och hållbara affärsmetoder överallt där de är verksamma. DSV har höga hållbarhetsambitioner och har som mål att nå nettonollutsläpp från hela deras verksamhet till 2050 (DSV, U.Å). DSV har ett etablerat rykte för sitt CSR-engagemang och har implementerat olika CSR-initiativ över tid. Företaget har också en tydlig struktur och organisation som gör det möjligt att undersöka sambandet mellan nationella kulturella dimensioner och CSR-prestation. DSV har integrerat hållbarhet och Corporate Social Responsibility (CSR) i sin kärnstrategi med ett eget hållbarhetsnämnd och med ett starkt fokus på hållbarhetens tre pelare: miljö, social och styrning (DSV, U.Å).

DSV har åtagit sig att leda omställningen till grönare, mer miljövänliga metoder. Detta inkluderar att tillhandahålla grönare och effektivare transportlösningar genom bättre planering, ny teknik och innovativa lösningar. Ett nyckelinitiativ inom detta område är deras gröna logistklösningar, som omfattar CO2-rapportering, strategisk optimering av försörjningskedjan och hållbart bränsle användning. DSV har satt upp ett mål att nå nettonollutsläpp i hela verksamheten senast 2050, vilket speglar dess ambition att minska miljöavtrycket från sin verksamhet och sina kunder (DSV, U.Å).

DSV utvidgar sitt sociala ansvar till sina anställda och de samhällen där de är verksamma. Företaget har åtagit sig att främja en mångfaldig och inkluderande arbetsstyrka och ge anställda en säker och säker arbetsmiljö. Detta inkluderar olika utbildnings- och utvecklingsmöjligheter, som syftar till att hjälpa anställda att uppnå sin potential. Dessutom sträcker sig DSV:s ansträngningar till att ha en positiv inverkan på de samhällen det är en del av, genom initiativ som samhällsengagemang och upprätthållande av mänskliga rättigheter och arbetarrättigheter (DSV, U.Å)

När det gäller styrning följer DSV effektiva interna och externa processer för att säkerställa hållbar affärspraxis. Företaget lever upp till höga etiska krav och förväntar sig detsamma av sina affärspartners. Detta är väsentligt för att upprätthålla transparens, ansvarsskyldighet och integritet i alla affärstransaktioner. DSV:s rapporteringsmetoder är i linje med rekommendationer från Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) och Sustainability Standards Board (SASB), vilket säkerställer detaljerad information skräddarsydd för investerare och intressenter (DSV, U.Å)

Inom ramen för Agenda 2030 ligger DSV:s initiativ och åtaganden i linje med FN:s hållbara utvecklingsmål (SDG). Företagets fokus på miljömässig hållbarhet, socialt ansvar och stark styrning bidrar till flera SDGs (mål 7, 8, 10, 12, 13, 16 och 17), som är relaterade till klimatåtgärder, anständigt arbete och ekonomisk tillväxt, industri, innovation och infrastruktur, minskade ojämlikheter och ansvarsfull konsumtion och produktion (DSV, U.Å). DSV:s övergripande syn på hållbarhet och CSR visar dess engagemang för inte bara affärstillväxt, utan

också för välbefinnandet för sina anställda, samhällen och planeten. Detta holistiska tillvägagångssätt är avgörande för företag som vill bidra positivt till globala hållbarhetsmål, särskilt mot bakgrund av de utmaningar och mål som beskrivs i Agenda 2030.

4.2 DSV Danmark

4.2.1 CSR Head

Intervjun gjordes med CSR Head på DSV som är ansvarig för koncernens hållbarhetsstrategi och policy. CSR Head förklarade att DSV:s hållbarhetsarbete bygger på tre huvudsakliga pelare som är miljö, socialt ansvar och affärsetik. Viktiga mål specificerades som minskad miljöpåverkan, främjande av etiska affärsprinciper samt bidrag till lokalsamhällets välmående. Strategin och de långsiktiga målen börjar ta form, men det återstår mycket arbete för att nå målen i praktiken.

Vid intervjun ombads CSR Head att förklara DSV övergripande vision och strategi inom hållbarhetsområdet. Hen berättade att integration av hållbarhet i alla verksamhetsdelar står i centrum, där målet är att skapa en balans mellan ekonomisk tillväxt, omtanke för miljön och socialt ansvar. Detta anses ligga i linje med företagets kärnvärden om respekt och ansvar, vilket vittnar om ett ledarskap med en helhetssyn på både affärer och ansvarstagande.

Några av de viktigaste prioriteringarna globalt enligt CSR Head är att minska miljöpåverkan, främja etiska affärsprinciper och bidra till lokalsamhällets välmåga. Detta strävar man efter genom innovativa logistiklösningar, etisk leverantörskedjehantering och engagemang i lokalsamhället. För att minimera miljöpåverkan arbetar DSV bland annat med att optimera ruttplanering för att spara bränsle, investera i energieffektiva teknologier och utforska hållbara bränslealternativ. När det gäller hållbarhet i logistik och försörjningskedja innebär det för DSV att göra operationerna smartare och mer effektiva, till exempel genom att använda dataanalys för ruttoptimering samt öka användningen av elfordon.

CSR Head diskuterade DSV tillvägagångssätt för det sociala ansvaret, särskilt när det gäller att stödja de lokala samhällen där de är verksamma. Ansvaret fokuserar på att ge makt åt lokalsamhället, vilket inkluderar att investera i utbildnings- och hälsoprogram samt genomföra volontärsatser. Företaget tror på att växa tillsammans med samhället.

DSV balanserar ekonomisk hållbarhet genom att investera i långsiktiga strategier som också är miljömässigt och socialt ansvarsfulla, vilket man tror bidrar till den finansiella stabiliteten och tillväxten.

Den globala CSR-strategin anpassas till de unika behoven och utmaningarna i olika regioner och länder, enligt CSR Head. Trots en enhetlig inriktning tillrättaläggs ansatsen efter de lokala förhållandena och reglerna, vilket säkerställer störst möjliga effekt och relevans i varje område.

För att engagera medarbetare i CSR-aktiviteter uppmuntras de att delta i olika insatser för samhället och miljön. Företaget mäter framgången inte bara i deltagandegrad utan även genom inverkan på lokalsamhället och medarbetarnas tillfredsställelse. CSR Head delade några exempel på samarbeten och samverkansprojekt som är centrala för DSV CSR-insatser. Företaget samarbetar med ideella organisationer, lokala myndigheter och andra företag för att förstärka CSR-arbetet. Gemensamma projekt inom hållbar försörjningskedja eller lokal samhällsutveckling är vanliga, enligt CSR Head.

Innovation är nyckeln och DSV utforskar områden som AI, IoT för att göra driften mer hållbar samt blockchain för att säkerställa transparens i leverantörskedjan, berättade CSR Head.

En stor utmaning är enligt CSR Head att styra den snabba tillväxten mot hållbarhetsmålen. Detta innebär dock möjligheter till innovativa lösningar som kan föra förändring inom branschen. DSV engagerar intressenter såsom kunder genom regelbunden kommunikation, enkäter och samarbeten. Intressenternas åsikter är viktiga för att forma CSR-initiativen så de blir effektiva och relevanta, enligt CSR Head.

DSV:s långsiktiga mål inom CSR är enligt CSR Head att uppnå klimatneutralitet, främja inkluderande tillväxt och bli ledande inom hållbar logistik. Företaget planerar att nå dit genom kontinuerlig innovation, engagerande av intressenter samt ett förhållningssätt präglad av CSR-värderingarna. Några viktiga lärdomar från det tidigare CSR-arbetet är flexibilitetens och det ständiga förbättringsarbetets betydelse, enligt CSR Head. Detta har lett till att strategierna regelbundet översyns och uppdateras för att säkerställa att de förblir effektiva och stödjer de globala hållbarhetsmålen.

4.2.2 Group Controller

Som Group Controller på DSV det senaste året, och tidigare Financial Controller i fem år, har hen en stark bakgrund inom området, för närvarande vidareutvecklar hen sin expertis med en masterexamen i corporate finance, som bygger på hens kandidatexamen inom samma område.

I hens roll innebär det att utvärdera effektiviteten av CSR-program i Mellanöstern genom att använda förutbestämda applikationer och verktyg för att identifiera länder för månatlig granskning. DSV använder ett affärssystem utformat för CSR-hantering, vilket kräver månatliga rapporter från varje land. Hens ansvar är att säkerställa efterlevnad av fastställda kriterier och att åtgärda eventuella avvikelser. Man använder också AI-skapade program för att fastställa kriterierna för utvärdering.

DSV har fyra kärnåtagande. Den första är minska miljö- och klimatpåverkan. Man har som mål att innan 2030 köra lastbilar med 0% CO2 utsläpp. Från och med förra månaden kan man i sin faktura se hur mycket CO2 som kundens leverans använt. Man vill också reducera greenhouse gas emissioner genom effektiva transportlösningar. Den andra handlar om att upprätthålla

business ethics globalt. Man har noll-tolerans på korruption oavsett hur liten mutorna är. DSV har en global whistleblower ordning i hela världen. Med hjälp av detta kan alla anställda rapportera misstänksam korrupt agerande hos vilken DSV entitet som helst. Man har ett löpande träningsprogram om DSVs code of conduct och som är obligatorisk. Korruption mäts genom whistleblowerordningen samt system som kan monitorera anställdas datorer (gäller för anställda som ansvar för sekretessbelagd data). Bakgrundskontroller utförs på alla som ska anställas inom finans och legal avdelning. Den tredje kärnåtagande är arbetsmiljön då man lägger väldigt stor fokus på att se till att medarbetarna trivs. Man ser till att lastbilschaufförerna får korrekt vilotid och terminalarbetare har korrekt utrustning såsom kläder och skor. På detta sätt minskar man incidenterna på terminalerna. Man ser till att temperaturen är bra och att det är upplyst ordentligt. Till medarbetarna erbjuder man även en rad online kurser och program som lär ut hur man blir duktigare i sitt arbete med CSR. Detta är tillgänglig för alla och på så sätt ser man till att alla är involverade i att förbättra hållbarheten på DSV. Det sista kärnengagemanget man har är hantering av leverantörskedjan. Man ställer väldigt höga krav på code of conduct och nolltolerans av korruption bland sina leverantörer. Man har använt månader på att utforma en uppförandekod för leverantörer och man gör en företagsbesiktning på alla leverantörer och underleverantörer. Om leverantörerna inte lever upp till säger man upp samarbetet. Dessa kriterier är obligatoriska för alla olika geografiska kontor. DSV prioriterar social och miljömässig hållbarhet, och tror att ekonomisk hållbarhet kommer att följas som en belöning. Deras strategi för ekonomisk hållbarhet är transparens och detaljerad ekonomisk tillväxtdata, detaljerad information om detta är hemligstämplad.

Genom att anpassa verksamheten i Mellanöstern till DSV:s globala mål finns det inga kompromisser om deras fyra kärnåtaganden. Underlåtenhet att följa dessa initiativ kan resultera i chefsförändringar. Tydliga direktiv ges till kontoren i Mellanöstern, vilket säkerställer att de förstår och kan arbeta mot dessa åtaganden, med strukturerade rapporteringsriktlinjer. Unika utmaningar i Mellanöstern är bland annat att säkerställa goda arbetsvillkor, vilket har överraskande och positivt mottagits av medarbetarna. Medarbetarna har blivit förvånade när man sett hur väl man blir behandlad och att deras röst hörs hela vägen upp i hierarkin.

Regionen är skicklig på ESG-rapportering i rätt tid, vilket tillskrivs en stark arbetsmoral och en annorlunda balans mellan arbete och privatliv jämfört med Skandinavien.

DSVs CSR-mål omfattar både kortsiktiga och långsiktiga strategier. Till exempel siktar man på att utveckla ett system för att övervaka bonusbetalningar för att säkerställa rättvisa, ett kortsiktigt mål, samtidigt som att implementera detta system globalt är en långsiktig strategi. Mellanöstern har framgångsrikt implementerat DSV:s uppförandekoder och whistleblower-program. Motstånd mot CSR-initiativ åtgärdas genom att se till att man anställer individer som är engagerade i hållbarhet, med anställda som inte uppfyller kraven som står inför uppsägning.

Slutligen, när det gäller uppfattningen av CSR som enbart ett bildskapande verktyg, tror hen att CSR- och ESG-rapportering så småningom kommer att väga tyngre än traditionella finansiella rapporter. Betoningen på ett företags hållbarhetspraxis, miljöpåverkan, medarbetarnas behandling och partnerstandarder kommer att bli mer avgörande än lönsamhet. De som ser CSR som enbart en bildbyggande övning är enligt hens mening felaktiga och naiva.

4.3 DSV Dubai

DSV Dubais strategi för att implementera globala CSR-strategier är fokuserad på att anpassa sig till Dubais unika miljömässiga, sociala och ekonomiska sammanhang. De skräddarsyr noggrant sina globala CSR-strategier för att passa Dubais specifika krav, särskilt genom att anpassa miljöinitiativ till det torra klimatet och anpassa sociala program till lokala seder och traditioner. En djup respekt för lokal kultur är uppenbar i deras CSR-initiativ, med engagemang från samhällsledare för att säkerställa kulturell lämplighet och nytta.

Att balansera globala standarder med lokal praxis innebär utmaningar för DSV Dubai. Ett exempel på detta är förhandlingen med DSV HQ om ett globalt miljöinitiativ för att minska plastanvändningen i förpackningar. I Dubai var en omedelbar övergång till alternativa förpackningsmaterial opraktisk på grund av lokala begränsningar i försörjningskedjan och potentiella kostnadskonsekvenser. DSV Dubai föreslog ett stegvis tillvägagångssätt med ett pilotprojekt och workshops med lokala leverantörer för att hitta hållbara hållbara förpackningslösningar, i linje med både globala mål och lokala driftförhållanden.

När det gäller miljömässig hållbarhet fokuserar DSV Dubai på att bevara vatten och minimera värmerelaterade effekter, använda vattneffektiv teknik och optimera lagerförhållandena. Deras CSR-aktiviteter syftar också till att stimulera den lokala ekonomin, stödja småföretag, lokala inköp och ge arbetstillfällen till den lokala arbetskraften.

DSV Dubai engagerar sig med det lokala samhället genom utbildnings- och hälsoinitiativ, skräddarsydda för att möta specifika lokala behov och kulturella aspekter. Anställda är aktivt involverade i CSR och deltar i samhällsevenemang och miljöinitiativ som resonerar med deras kulturella värderingar. För att balansera globala hållbarhetsmål med Dubais behov sätter DSV upp breda globala mål som kan anpassas till lokala sammanhang. Kulturell utbildning ges till anställda för att effektivt integrera CSR-initiativ med lokala värderingar. DSV Dubai etablerar också återkopplingskanaler som möten i samhället och intressentundersökningar för att förfinas deras CSR-strategi baserat på lokala intressenters input. Att navigera i lokala regler och lagar, särskilt när de skiljer sig från globala standarder, är en kritisk aspekt av deras strategi, och strävar efter att hitta en balans som respekterar båda.

Lokala partnerskap med icke-statliga organisationer och företag i projekt som samhälleliga hälsoprogram och miljöinitiativ är avgörande för att främja DSV:s CSR-mål i Dubai. Framgången för CSR-initiativ mäts genom en kombination av kvantitativa och kvalitativa mått,

inklusive feedback från samhället, miljökonsekvensbedömningar och nivåer av medarbetarnas engagemang. Med blicken mot framtiden planerar DSV Dubai att ytterligare integrera teknologi i sina CSR-initiativ, med fokus på hållbarhet och samhällsutveckling samtidigt som de är i linje med både globala mål och lokala kulturella insikter. Den viktigaste lärdomen från att implementera CSR i Dubai är vikten av flexibilitet och kulturell empati, vilket belyser nödvändigheten av att förstå och respektera lokala nyanser för att effektivt implementera globala CSR-strategier.

4.4 DSV Saudiarabien

På DSV Saudiarabien är ansträngningar för Corporate Social Responsibility (CSR) noggrant utformade för att harmonisera med både lokala kulturella värderingar och globala företagsstandarder. Det finns ett nära samarbete med lokala samhällen och kulture experter för att säkerställa att deras initiativ respekterar saudiarabiska traditioner och normer. Detta exemplifieras i projekt som stödjer traditionellt hantverk, där man har etablerat workshops och en onlinemarknadsplats för lokala hantverkare, som främjar kulturarvet samtidigt som man främjar hållbar försörjning.

När det gäller miljömässig hållbarhet har DSV Dubai förbundit sig till att minska koldioxidutsläpp och avfall genom att använda energieffektiva tekniker och hållbara metoder i deras leveranskedja. Detta tillvägagångssätt är inte bara i linje med globala CSR-mål utan tar också upp lokala miljöproblem.

Det sociala ansvar sträcker sig till att ta itu med viktiga områden som hög nöjdhet bland anställda och utbildning. Man ser till att erbjuda anställda samma fördelar som i Danmark då man tror på att alla anställda ska vara likställda oavsett geografisk position. Man försöker ta initiativ som att utrusta lokala skolor med moderna datorlabbor och tillhandahålla digital kompetensträning i syfte att höja utbildningens kvalitet och förbereda eleverna för en digital framtid.

Den ekonomiska effekten av CSR-aktiviteter är betydande, de stödjer lokala företag, skapar jobb och stärker den lokala ekonomin. Att anpassa DSV:s globala CSR-standarder till lokala normer innebär dock utmaningar, särskilt inom områden som mångfald mellan könen och arbetsmetoder. Man tacklar dessa genom kulturellt känsliga förhållningssätt och kontinuerlig dialog med lokala intressenter.

Medarbetarnas engagemang i CSR är avgörande. Medarbetarna deltar i samhällsservice och lokala CSR-projekt, som speglar både DSV:s värderingar och saudiska kulturella normer. Detta engagemang stärks ytterligare av kulturell känslighetsutbildning, vilket säkerställer respektfull och effektiv gemenskapsinteraktion.

Deras initiativ inkluderar också innovativa tillvägagångssätt som att implementera solcellsdrivna lösningar i deras lager, i linje med Saudiarabiens vision för förnybar energi. Man kommunicerar

CSR-prestationer och utmaningar genom interna nyhetsbrev, offentliga rapporter och samhällsmöten, vilket säkerställer transparens och engagemang från intressenter.

Framåt vill DSV Saudiarabien ytterligare minska deras miljöavtryck och fördjupa den sociala påverkan. Man anpassar sig kontinuerligt till det utvecklande kulturlandskapet och globala hållbarhetstrender, och strävar efter att balansera de globala CSR-mål med lokala prioriteringar och utmaningar.

5. Analys och diskussion

5.1 Danmark

Med utgångspunkt i teorier om CSR och utifrån Hofstede och Trompenaars teorier om nationell kultur som presenterats tidigare kombinerat med den empiriska data som inhämtats genom intervjuer med nyckelpersoner på DSV i Danmark, kommer denna sektion att analysera och diskutera hur DSV arbetar med CSR och hur DSV hanterar utmaningarna av att integrera CSR i Danmark utifrån dess kulturella kontext i det danska kulturlandskapet. Genom att applicera teoretiska perspektiv på den praktiska erfarenheten syftar analysen till att fördjupa förståelsen för utmaningar och möjligheter inom detta område.

Enligt Pedersen et al (2020) refererar CSR till företags ansvar att bidra till hållbar ekonomisk utveckling genom att arbeta med anställda, lokala samhället och samhället i stort för att förbättra deras liv på ett sätt som är bra för affärer och utveckling. CSR-Headen på DSV i Danmark betonade att detta synsätt på CSR stämmer väl överens med det sätt som verksamheten bedrivs på i Danmark, där företag har en lång tradition av att vara aktiva medborgare och bidra positivt till samhället. Det danska samhället bygger starkt på tillit och kollaboration mellan olika aktörer, vilket gör att CSR uppfattas som en naturlig del av företagsledarskap snarare än en separat verksamhet (Carlsson & Hörnell, 2014). Group Controller på DSV nämnde att det etablerade danska systemet med representation och medinflytande för anställda inom företag gör att sociala och miljömässiga frågor lätt kan integreras i beslutsprocesser.

Båda intervjuerna pekade på att DSV:s CSR-strategi i Danmark fokuserar på fem huvudområden: klimat & miljö, säkerhet & hälsa, utbildning & kompetensutveckling, mångfald & inkludering samt lokalt engagemang. Åtgärder inkluderar investeringar i fordon med lägre utsläpp, utbildningsprogram för anställda, stöd till lokala idrotts- och kulturprojekt samt policyer kring mångfald. En intressant aspekt lyftes av CSR-Headen som att DSV:s engagemang kommuniceras öppet och transparent genom årsrapporter och webbplatsen där mål och resultat redovisas tydligt. Enligt Pedersen et al (2020) och Matten & Moon (2008) är transparens och relationer med intressenter avgörande för att bygga förtroende för CSR-insatser. DSV verkar medvetet arbeta med detta i Danmark, där öppenhet och delaktighet är kulturellt förankrade värden.

Vid implementering av sina CSR-strategier ställs DSV inför utmaningen att balansera sina ekonomiska mål med sociala och miljömässiga ansvar, vilket ibland kan leda till konflikter i intressen (Pedersen et al, 2020). Intervjuerna tyder på att detta hanteras på ett smart sätt i Danmark. Group Controller beskrev att hållbarhetsfrågor integreras naturligt i affärsprocesserna, där de ses som möjligheter att minska kostnader och effektivisera verksamheten. CSR-Head nämnde exempel på investeringar i eldrivna fordon som både minskar utsläpp och drivmedelskostnader. Genom att tydliggöra ekonomiska och strategiska fördelar tycks DSV kunna motivera satsningar och övervinna eventuella motstånd internt.

Vidare pekade intervjuerna på att DSV genomför regelbundna kartläggningar av intressenters förväntningar för att säkerställa att CSR-insatserna är relevanta. Båda intervjuobjekten lyfte fram vikten av dialog och samarbete med lokala organisationer för att förstå vilka frågor som är viktigast att fokusera på i det danska sammanhanget. Enligt Matten och Moon (2008) är effektiv kommunikation och engagemang med intressenter avgörande för CSR:s framgång. Därigenom tycks DSV medvetet arbeta med denna utmaning genom att anpassa sig efter de kulturellt förankrade danska värderingarna kring öppenhet och delaktighet.

Det kan konstateras att den danska kulturen med sin starka tillit till samhällets institutioner och kollaborativa strukturer verkar underlätta för DSV:s CSR-arbete. Genom att inkludera intressenter i dialog och anpassa insatserna efter deras behov, samt kommunicera öppet kring mål och resultat, tycks företaget lyckas balansera mellan ekonomiska och ideella sociala drivkrafter på ett framgångsrikt sätt. Implementeringen underlättas av en bred acceptans för CSR som en naturlig del av näringslivet, snarare än en separat funktion. Vidare ser DSV ut att kunna motivera satsningar genom att tydliggöra kopplingen till affärs- och konkurrensmässiga fördelar. Sammantaget verkar DSV:s CSR-arbete i Danmark präglas av kulturell anpassning och involverande kommunikation, vilket enligt teorier om CSR verkar vara avgörande faktorer för framgång.

Enligt Hofstede har Danmark en relativt låg maktdistans (18) vilket innebär att hierarkier ifrågasätts och folk är likställda (Hofstede, 1980). Trompenaars pekar också på att Danmark har en informell hierarki och tilldelad status (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Detta återspeglas i att CSR Head beskriver att de har en platt organisationsstruktur där alla kan delta i diskussioner. Det finns inte samma grad av hierarkiskt tänkande som i exempelvis hög-maktdistans länder. Vidare har Danmark en individualistisk kultur enligt både Hofstede och Trompenaars vilket innebär att individer tar hand om sig själva och familjen snarare än att tänka kollektivt (Hofstede, 1980; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Detta speglas i att CSR Head säger att danskarna har självständiga tankesätt och så länge de levererar bra resultat ställs inte lika många frågor om deras privata liv.

Enligt Hofstede har Danmark en relativt feminin kultur med en tendens till jämställdhet och omsorg om svagare grupper (Hofstede, 1980). Trompenaars pekar även på att statusen inte tilldelas utifrån kön i Danmark (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Detta återspeglas i DSV:s engagemang för hållbarhet och mångfald där man bland annat strävar efter jämställdhet och inkludering oavsett kön eller bakgrund enligt CSR Head. Danmark har också en neutral kultur enligt båda teorierna vilket innebär att känslor hålls åtskilda från affärlivet (Hofstede, 1980; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Det framgår av intervjun med Group Controller att man praktiserar ett uppriktigt förhållningssätt med affärspartners där affärer inte ska påverkas av personliga känslor.

Både Hofstede och Trompenaars pekar på att Danmark har en mycket långsiktig tidsorientering (Hofstede, 1980; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). CSR Head nämner att DSV:s satsning på hållbarhet handlar om att förbättra problem på sikt, inte enbart kortsiktiga vinster. Intervjuerna tyder också på att DSV strävar efter långsiktiga relationer och förtroende baserat på ömsesidig respekt. Trompenaars perspektiv på indulgens mot återhållsamhet påpekar att danskarna har en återhållsam kultur (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

Vi tolkar den danska kulturen som förhållandevis egalitär, individualistisk, neutral, långsiktig och återhållsam enligt ovan nämnda teorier. Dessa aspekter tycks påverka arbetssättet på DSV i Danmark genom en platt organisationsstruktur, ett uppriktigt affärsmässigt förhållningssätt, fokus på likabehandling och mångfald samt ett engagemang för långsiktigt hållbarhetstänkande. Generellt verkar den danska kulturen underlätta för DSV att etablera ett öppet och transparent arbetsklimat samt integrera CSR i enlighet med företagets värderingar.

Emellertid är det inte enbart den danska kulturen som påverkar CSR-implementeringen. Som ett globalt företag måste DSV även hantera ett flertal andra kulturella aspekter i sina andra marknader. Som nämnts i problematiseringen kan skillnader i lagar, normer och kommunikationsmönster utmana företag att utforma strategier som är effektiva i olika sammanhang (Matten & Moon, 2008). Trots att Danmark tycks erbjuda en relativt gynnsam kultur vad gäller CSR, står DSV inför utmaningen att hantera kulturella skillnader mellan länder likt de upplevs i Asien. Implementeringsprocessen kompliceras av behovet att balansera global harmoni med lokal anpassning (Waldman et al., 2006).

För att åstadkomma konsekvent och hållbar utveckling blir det avgörande för DSV att integrera förståelse för kulturella nyanser i sina strategier. Som Scherer och Palazzo (2011) påtalar måste företag som opererar globalt aktivt hantera etiska dilemma som kan uppstå mellan lokala och globala normer. Genom insiktsfull kommunikation och inkluderande processer kring CSR i olika marknader kan DSV möjliggöra anpassad tillämpning av sina värderingar på ett meningsfullt sätt. Samtidigt behöver balans upprätthållas så att kärnan i engagemanget för hållbar utveckling bibehålls över länder och kulturer. För att lyckas med detta krävs en flexibel dialogisk förståelse

för skillnader som påverkar mottagande och tillämpning av CSR i varierande kontexter (Amaeshi et al., 2006). Här har DSV chans att bygga vidare på den kulturella grund som verkar underlätta hållbarhetsarbetet i Danmark.

5.2 Dubai

Enligt definitionen i uppsatsen refererar CSR till företagets ansvar att bidra till hållbar ekonomisk utveckling genom att arbeta med intressenter som anställda, lokalsamhälle och samhälle i stort för att förbättra livskvalitet på ett sätt som är bra för affärer och utveckling (Pedersen et al, 2020). DSV:s verksamhet i Dubai ger en unik insikt i utmaningarna med att implementera CSR i olika kulturella kontexter. Nedan presenteras en analys och diskussion kring CSR-arbetet i Dubai utifrån teori, empiriska befinningar och intervjuer.

I intervjun framgår att DSV Dubai arbetar aktivt med CSR. Representanten beskriver flera initiativ inom områden som miljö, arbetsförhållanden och lokalsamhälle. Detta stämmer överens med vad Trompenaars teori föreslår är viktigt i kollektivistiska kulturer som Dubai, där socialt engagemang och gemenskap är centrala värden (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). DSV:s CSR i Dubai synes alltså anpassat efter den lokala kulturen och dess normer.

Samtidigt framhålls betydelsen av att upprätthålla DSV:s globala CSR-policy, vilket enligt Waldman et al. (2006) är en utmaning för multinationella företag. I intervjun beskrivs hur initiativ väljs ut utifrån lokala behov men inom ramen för övergripande mål rörande bland annat miljö och arbetsvillkor. Detta indikerar att DSV navigerar klokt mellan anpassning och konsekvens, vilket teorin föreslår är viktigt (Waldman et al., 2006).

En utmaning nämns dock att kommunicera CSR på ett sätt som överensstämmer med de normer som råder i Dubai. Trompenaars teori vidareför att kommunikation är mer indirekt och subtil i kollektivistiska kulturer (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Intervjun antyder att kulturella skillnader i hur information delas kan påverka förståelsen av CSR-arbetet, vilket flera studier framhåller är ett problem (Amaeshi, Adi & Ogbechie, 2006). Detta tyder på att kulturella aspekter är viktiga att beakta även i kommunikationen.

En fråga som kan diskuteras ytterligare är hur implementationen av CSR påverkas av de lagstiftningsmässiga förhållandena i Dubai. Matten och Moon (2008) lyfter fram skillnader i lagstiftning som en utmaning. I Dubai finns det lagar som reglerar arbetsmarknaden men CSR verkar mer informellt reglerat jämfört med andra platser. Detta kan skapa utmaningar kring hur initiativ ska utformas enligt både DSV:s policy och lokala regelverk. Samspel med myndigheter för att utveckla en gemensam förståelse skulle kunna underlätta för företaget.

Vidare kan diskuteras hur DSV:s CSR-arbete i Dubai påverkas av kulturella skillnader när det gäller sociala strukturer och relationer. Enligt Hofstede har Dubai en mer kollektivistisk kultur

där relationer är viktiga (Hofstede, 2001). DSV representanten nämnde också att företaget fokuserar på lokalsamhället. Det skulle vara intressant att vidare undersöka vilken roll sociala nätverk och relationer spelar i arbetet och hur de påverkas av kulturella skillnader. Det kan tänkas att en mer kollektivistisk kultur kan underlätta för engagemang men även skapa andra utmaningar.

Det bör noteras att CSR är komplext och påverkas av många variabler utöver kultur. Andra faktorer som politik, ekonomi, bransch och företags storlek spelar också roll. Trots kulturell anpassning finns risk för missförstånd eller motstånd, vilket Banerjee (2008) lyfter fram. Att hela tiden utvärdera sitt agerande utifrån både globalt och lokalt perspektiv verkar nödvändigt.

DSVs CSR-arbete i Dubai är genomsyrat av ett ledarskap som försöker navigera successivt mellan global samstämmighet och lokal anpassning. Emellertid finns utrymme för fördjupad analys kring hur kulturspecifika aspekter som kommunikation och sociala relationer påverkar implementeringen. Fortsatt dialog med intressenter och anpassning efter lokala förhållanden tyder på viktigt för att övervinna de utmaningar kulturella skillnader kan medföra.

5.3 Saudiarabien

Enligt definitionen av CSR i teorin refererar det till företags ansvar att bidra till hållbar ekonomisk utveckling genom att arbeta med anställda, lokala samhället och större samhälle för att förbättra liv på ett sätt som är gynnsam för affärer och utveckling (Pedersen et al, 2020). CSR har blivit ett centralt begrepp inom affärsvärlden idag och företag står inför utmaningen att effektivt integrera CSR-strategier i sina verksamheter globalt. Det är tydligt att kulturella skillnader har stor påverkan på implementeringen av CSR som beskrevs i problematiseringen. I den här analysen kommer vi diskutera utmaningar DSV står inför med CSR-implementeringen i Saudiarabien utifrån de teoretiska perspektiven och empirin som samlades in.

Enligt intervjun med CSR-Head på DSV Danmark fokuserar DSVs globala hållbarhetsstrategi på fyra huvudområden: miljö, arbetsvillkor, affärsetik och samhällsengagemang. Målet är att uppnå dessa mål över hela världen men som beskrevs tidigare påverkar kulturella skillnader effektiv implementering. Genom att applicera Hofstedes och Trompenaars teorier om nationell kultur kan vi förstå utmaningarna bättre. Enligt Hofstede har Saudiarabien mycket hög maktdistans vilket innebär att hierarki och decentraliserad beslutsfattning är vanligt (Hofstede, 2001). Detta kan påverka DSV:s möjligheter att engagera lokala intressenter och kommunicera öppet, vilket är viktigt enligt CSR. Saudiarabien är också mycket kollektivistiskt vilket innebär att gemenskap och samarbete prioriteras högre än individen (Hofstede, 2001). Detta kan påverka hur DSV:s initiativ för arbetsvillkor och mänskliga rättigheter tas emot, där västerländska företag ofta fokuserar mer på individen.

Enligt Trompenaars teori har Saudiarabien en specifik kultur där kommunikationen oftare är indirekt och underförstådd (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Detta står i kontrast till den mer direkta kommunikation som vanligt inom CSR. Vidare har Saudiarabien en tilldelad status där position beror på ålder och kön snarare än prestation, samt en yttre kontroll där regler och normer styrs utifrån snarare än individens egna val (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Detta kan skapa utmaningar för DSV då de försöker föra en dialog om hållbarhet och förbättrade arbetsförhållanden. Saudiarabiens kultur präglas också av en kortsiktig tidshorisont samt en mer indulgent kultur där normer kring nöjen är generösare (Hofstede, 2001). Detta kan påverka engagemanget för DSV:s långsiktiga hållbarhetsmål.

Genom att analysera intervjun med DSV:s chef för Saudiarabien får vi en bättre förståelse för de utmaningar företaget står inför. Enligt chefen är kommunikation en stor utmaning eftersom direkta dialoger är ovanliga, vilket gör att företaget måste anpassa sin kommunikationsstil (se bilaga 1). Vidare beskrivs arbetsvillkoren som en knepig fråga då regleringar är få och traditionella könsroller dominerar. Initiativ kring mångfald och jämlikhet måste därför anpassas efter rådande normer. Chefen nämner också att engagemanget för miljöfrågor är lägre än i andra länder på grund av den kortsiktiga horisonten.

Vi kan konstatera att DSV står inför betydande utmaningar med att effektivt implementera sin globala CSR-strategi i Saudiarabien på grund av den mycket avvikande kulturen. Företaget tvingas anpassa kommunikation, fokusområden och mål på ett sätt som respekterar de lokala normerna. Det krävs kreativa lösningar för att föra dialoger och engagera intressenter trots skillnader i kommunikationsstil och normer kring maktdistans. Initiativ kring arbetsvillkor och mångfald måste nyanseras efter rådande könsroller. Vidare är det en utmaning att få gehör för de långsiktiga hållbarhetsmålen i en mer kortsiktig kultur. Trots anpassningar riskerar vissa initiativ ändå att ses som kulturell imperialism vilket kan leda till motstånd. Implementeringen av CSR i Saudiarabien kräver en mycket nyanserad och anpassad strategi.

I sin analys av kulturkrockar beskriver Ting-Toomey (2019) vikten av att inte bara anpassa sig utan även förstå den andra kulturens perspektiv. Genom att utveckla kulturell medvetenhet och flexibilitet kan företag navigera bättre i komplexa scenarier som CSR-implementeringen i Saudiarabien. Med utgångspunkt i den teoretiska ramen och empirin från DSV kan vi se att företaget strävar efter en sådan anpassningsförmåga. Även om utmaningarna är stora har DSV lyckats etablera sig kommersiellt i Saudiarabien under många år, vilket tyder på att de tagit ett ansvarsfullt förhållningssätt. Med fortsatt dialog och anpassning av strategin har de goda möjligheter att fortsätta bidra positivt till den saudiarabiska affärsmiljön och samhället trots de kulturella skillnaderna.

Kulturella skillnader utgör betydande utmaningar för effektiv CSR-implementering i Saudiarabien för DSV. Företaget tvingas anpassa sina strategier djupt för att navigera de

avvikande normerna samtidigt som de försöker upprätthålla etiska standarder. Med en ödmjuk och flexibel inställning tyder empirin på att DSV lyckas bidra positivt trots komplexiteten. Fortsatt kulturell medvetenhet och dialog är nyckeln för att skapa framgång på denna utmanande marknad i framtiden.

6. Slutsats

Vår studie syftade till att undersöka hur kulturella skillnader påverkar implementeringen och effektiviteten av DSVs CSR-strategier i olika länder. Genom fallstudien av företagets CSR-arbete i Danmark, Dubai och Saudiarabien framkom viktiga lärdomar kring att integrera hållbarhet på global nivå. Trots avgränsningen till tre länder bidrog resultaten med fördjupad förståelse för den komplexa dynamiken mellan nationell kultur och företagets CSR-mål. Genom denna fallstudie kan vi dra slutsatser av detta.

Det vi kom fram till är att studien bekräftade att kulturella skillnader spelar en avgörande roll för hur företag utformar sina CSR-strategier på olika marknader. I linje med tidigare forskning visade exemplen från DSV att uppfattningen och prioriteringen av hållbarhetsfrågor kan skilja sig mellan olika länder. I Danmark var miljö och arbetsrättigheter mer framträdande medan socialt engagemang hade större betydelse i Dubai och Saudiarabien. Detta framhäver vikten av att anpassa CSR-programmen utefter lokala behov och normer för att de uppfattas som meningsfulla. Det kräver anpassade kommunikationsstrategier för att ses som genuina i varje land. Ytterligare ett kulturellt dilemma är balansen mellan global standardisering och lokal anpassning, vad som fungerar i ett land fungerar kanske inte i ett annat.

Studien bidrog även med insikt i utmaningen med att balansera global standardisering mot lokal anpassning. Trots ett gemensamt CSR-ramverk måste genomförandet skräddarsys efter varje marknadsvillkor. DSV hanterade detta genom flexibla strategier där centrala principer efterlevs globalt medan kommunikation och aktiviteter anpassades till det enskilda landets kulturella preferenser. Detta visar på nyttan av en pragmatisk och anpassningsbar syn på CSR som är öppen för lokal variation. DSV hanterar detta genom flexibla strategier där centrala principer efterlevs globalt men kommuniceras och implementeras på ett lands anpassat sätt. Företaget har mött kulturella utmaningar med öppenhet och respekt samtidigt som globala standarder upprätthålls. Det visar på vikten av att fördjupa sig i lokala normer och värderingar för att skapa förtroende och förståelse för CSR-initiativ bland intressenter. I annat fall finns risken att initiativen uppfattas som främmande eller opassande vilket undergräver förtroendet hos intressenterna. För att skapa förståelse krävs fördjupad kulturkompetens inom den lokala kontexten. En annan viktig lärdom var betydelsen av att få bukt med kulturella dilemman och fördomar. DSV hanterade detta genom öppen dialog och respekt för skillnader snarare än att tvinga på andra länder sina egna värderingar. Detta bidrog till att skapa legitimitet för CSR-arbetet och övertygelse om att företaget agerade utifrån en genuin vilja att bidra lokalt. Trots utmaningarna visade denna studie

att det går att etablera en trovärdig helhetsbild av CSR om strategierna utformas med erforderlig kulturell känslighet.

Det går att dra slutsatsen att kulturell kompetens är en avgörande aspekt för framgångsrik CSR på global nivå. Kulturella skillnader spelar en avgörande roll för genomförandet och integrationen av CSR i internationella företag. För att hantera de kulturella skillnadernas inverkan krävs en flexibel syn där centrala principer och mål kompletteras med anpassningsbarhet lokalt. Företag måste integrera förståelse för lokala normer, värderingar och kommunikationsmönster i sina strategier samt vara beredda att modifiera dem efter de unika omständigheter som råder i varje land.

Genom att analysera DSVs exempel fick studien en fördjupad inblick i hur kulturella utmaningar kan hanteras på praktisk nivå. Slutsatsen bekräftar att det finns inga enkla lösningar utan framgång kräver resonerande flexibilitet, öppenhet och respekt för skillnader mellan kulturer. Samt vara villiga att anpassa sig till lokala förhållanden.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Det finns ytterligare kunskap att utvinna kring kulturens påverkan på CSR och hållbarhetsarbete i ett internationellt perspektiv. Trots insikter från denna fallstudie av DSV kvarstår många frågor som skulle kunna bidra till en djupare förståelse.

Det skulle vara intressant att studera hur andra internationella företag än inom logistiksektorn hanterar kulturella utmaningar inom CSR. Särskilt i branscher med större påverkan såsom energi och utvinning. Jämförelser mellan länder och regioner skulle ge en bredare överblick. Kvalitativa intervjuer med företag i fler länder skulle ge en rikare bild av de komplexa överväganden som krävs för att förena globala ambitionen med lokala anpassningar.

Kvantitativa data skulle också kunna förstärka primärt kvalitativa resultat. Att kartlägga intressenternas uppfattningar om olika CSR-program över kulturer kan indikera relativ effektivitet och kulturell passform. Att jämföra icke-finansiella rapporteringsmått som utsläppsminskningar eller indikatorer för social påverkan mellan regioner kan objektivt spåra framstegen.

Framtida studier skulle kunna genomföra studier med blandade metoder som involverar deltagare på plats som är inbäddade på lång sikt i värdlandets verksamhet skulle kunna erbjuda extremt rika insikter som är svåra att komma åt annars. Uppslukande etnografisk forskning ger ett omfattande insiderperspektiv i den dagliga verkligheten för att hantera kulturell komplexitet inom CSR-implementering.

Vidare studier skulle också kunna fokusera på fler nivåer av analys, exempelvis genom att inkludera medarbetares och intressenters perspektiv för att belysa såväl interna som externa aspekter. Att komplettera med kvantitativ data skulle underlätta jämförelser över tid. Slutligen bör kulturens betydelse för hållbarhetsarbetets utfall och resultat utforskas närmare, då detta har stor praktisk relevans för företagens utveckling av initiativ. Genom sådan fortsatt forskning kan vår förståelse förbättras ytterligare.

7. Källförteckning

Amaeshi, K, Adi, B, Ogbachie, C & Amao, O. (2006). Corporate Social Responsibility in Nigeria: Western Mimicry or Indigenous Influences?. No. 39-2006, ICCSR Research Paper Series – ISSN 1479 – 5124, The University of Nottingham, 11-16.

Banerjee, S. B. (2008). Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly. *Critical Sociology*.

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row, <https://www.jstor.org/stable/j.ctt20q1w8f>.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl., Stockholm: Liber AB.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38, 95–268.

DSV., (U.Å). Our Social Responsibility. <https://www.dsv.com/en/sustainability-esg/our-social-responsibility> (Åtkomst 29 november 2023).

DSV., (U.Å). Sustainability. <https://www.dsv.com/en/sustainability-esg> (Åtkomst 29 november 2023).

DSV., (U.Å). 2021 Sustainability Report. <https://www.dsv.com/en-us/about-dsv/press/news/us/2022/02/dsv-releases-2021-sustainability-report> (Åtkomst 29 november 2023)

DSV., (U.Å). ESG Strategy. <https://www.dsv.com/en/sustainability-esg/strategy> (Åtkomst 29 november 2023).

Edwards, C. (2023). What is Greenwashing?. <https://www.businessnewsdaily.com/10946-greenwashing.html> (Åtkomst 10 december 2023).

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>

Elo, S. och Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.

European Environment Agency (EEA). (2023). Transport and Environment Report 2022. <https://www.eea.europa.eu/publications/transport-and-environment-report-2022> (Åtkomst 24 november 2023)

Fernando, J. (2023). Corporate Social Responsibility (CSR) Explained With Examples. <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp#toc-the-bottom-line> (Åtkomst 29 november 2023).

Globalportalen. (2022). 5 gånger företag har lurat oss med greenwashing. <https://globalportalen.org/artiklar/5-ganger-foretag-har-lurat-oss-med-greenwashing> (Åtkomst 10 december 2023).

Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2003). Communicating with strangers: An approach to intercultural communication.

Hall, E. T. (1966). *The Hidden Dimension*. Doubleday.

Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor.

Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Upplaga 1, London: Sage Publications

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3rd ed., p. 561). New York, NY: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.

Inbound Logistics. (2023). Global Logistics: Bridging the Cultural Divide. <https://www.inboundlogistics.com/articles/global-logistics-bridging-the-cultural-divide/> (Åtkomst 24 november 2023).

Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285–320.

- Maignan, I., Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33 (2002), pp. 497-514
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 71–89.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*.
- Minkov, M. (2011). *Cultural differences in a globalizing world*. Emerald Group Publishing Limited
- Murphy, K., (U.Å). *The Challenges of Corporate Social Responsibility*.
<https://planergy.com/blog/corporate-social-responsibility-challenges/> (Åtkomst 29 November 2023)
- Pedersen, E.R.G. (2015). *Corporate Social Responsibility*. SAGE Publications Ltd.
- Pedersen, E.R.G., Lüdeke-Freund, F., Henriques, I. and Seitanidi, M.M., (2020). Toward Collaborative Cross-Sector Business Models for Sustainability. *Business & Society*, 60(5), pp.1039-1058.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. 7. uppl. Harlow: Pearson Education.
- Scherer, A.G., Palazzo, G., (2011). The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *J. Manag. Stud.* 48 (4), 899–931
- Shane, S. A. (1993). Cultural influences on national rates of innovation. *Journal of Business Venturing*, 8(1), 59–73.
- Silverman, D. (2017). How was it for you? The interview society and the irresistible rise of the (poorly analyzed) interview. *Qualitative Research*, 17(2), 144-158.
<https://doi.org/10.1177/1468794116668231>

Smith, P. B., Dugan, S., & Trompenaars, F. (1996). National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations. *Journal of Cross-Cultural psychology*, 27(2), 231-264.

Smith, P. B. (2004). Acquiescent response bias as an aspect of cultural communication style. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(1), 50-61.

Svenska Institutet för Standarder (SIS). (U.Å). Detta är ISO 26000. <https://docs.google.com/document/d/1-dV9XzF8fx6h1EX277Vo2fEn5TcygVmloBM6UZzsTc8/edit> (Åtkomst 15 december 2023).

Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the impact of culture's consequences: A three-decade, multi-level, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions.

Ting-Toomey, S., & Dorjee, T. (2019). *Communicating across cultures*. New York: The Guilford Press.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey Publishing.

Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2003). *Business Across Cultures*. John Wiley & Sons.

Tschopp, D. & Huefner, R. J. (2015). Comparing the evolution of CSR reporting to that of financial reporting. *Journal of Business Ethics*, 127(3), ss. 565-577.

Waldman, D. A., et al. (2006). Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 Countries. *Journal of International Business Studies*.

Waldman, D. A., Siegel, D., Javidan, M. (2006). Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. *Journal of management studies*. 43(8), 1703-1725.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. 5. uppl. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish*. 2. uppl. New York, NY: Guilford Press.

8. Bilagor

Information till intervjupersoner: Vår fallstudie handlar om CSR och nationell kultur. Vi kommer att spela in och transkribera intervjun. I vår fallstudie kommer ni att vara anonyma.

Bilaga 1. Intervjufrågor CSR Head

1. What is DSV's overarching vision or philosophy when it comes to global CSR, and how does this align with the company's core values?
2. Could you outline the key strategic priorities for DSV's CSR initiatives on a global scale?
3. What specific steps is DSV taking to minimize its environmental impact, particularly in terms of carbon emissions and waste management?
4. How is DSV incorporating sustainability into its logistics and supply chain operations?
5. Can you discuss DSV's approach to social responsibility, particularly in relation to supporting local communities where you operate?
6. How does DSV balance economic sustainability with environmental and social commitments?
7. How does DSV's global CSR strategy adapt to the unique needs and challenges of different regions and countries?
8. In what ways does DSV engage its employees in CSR activities, and how do you measure the success of these initiatives?
9. Could you share some examples of partnerships or collaborations that are central to DSV's CSR efforts?
10. What innovative approaches is DSV exploring or implementing to enhance its CSR efforts?
11. What are the biggest challenges and opportunities you foresee in the realm of CSR for DSV?
12. How does DSV involve various stakeholders, including customers, in its CSR strategy?

13. What are DSV's long-term goals in terms of CSR, and how do you plan to achieve them?
14. What have been some key lessons learned from DSV's CSR initiatives so far, and how have they shaped your strategy moving forward?

Bilaga 2. Intervjufrågor Group Controller

1. What is your role and how long have you had/worked in this position?
2. What is your current level of study?
3. As a controller, how do you measure and evaluate the effectiveness of CSR programs for the Middle East? What metrics or indicators do you use?
4. What are the key criterias that you measure through these indicators?
5. What are the key CSR initiatives that HQ wants to roll out to all offices?
6. Is equal stress put on all three aspects of sustainability (social, economical and environmental)?
7. How does the Middle East offices align its CSR strategy with the global objectives of DSV?
8. Do you think that DSV's CSR directives are consistent and clear for the offices in the Middle East? Are they clearly aware of what is expected from them and their office?
9. What are the unique CSR challenges faced by the Middle East office, and how are they addressed?
10. What specific sustainability goals has the Middle East office set, and how are they measured?
11. How have cultural factors impacted employee engagement with sustainability programs and communication in the middle east?
12. How good is the Middle East at reporting ESG on time at each reconciliation?
13. What is the time horizon for CSR goals - are they focused on immediate results or long term sustainability impacts?

14. Name some of DSV's CSR guidelines that the Middle East has effectively managed to implement and some that they still need to work on and get better at.
15. How is resistance or skepticism towards CSR initiatives faced, and how do you address it?
16. Are there any sustainability strategies that the Middle East office is not able to adapt due to collision with local values/norms or regulations?
17. There are people who say CSR is just an image-building tool, what are your thoughts on this?

Bilaga 3. Intervjufrågor DSV Dubai

1. How does DSV Dubai adapt and implement the global CSR strategies of DSV HQ to align with the unique environmental, social, and economic contexts of the UAE?
2. In what ways does DSV Dubai ensure that its CSR initiatives are sensitive to and respectful of local cultural values and norms?
3. What are the main challenges you face in complying with DSV HQ's CSR requirements while operating in Dubai?
4. Given the unique environmental challenges in Dubai, such as water scarcity and high temperatures, how does DSV tailor its environmental sustainability efforts locally?
5. How do DSV's CSR activities contribute to the local economy in Dubai?
6. Could you elaborate on DSV Dubai's initiatives for community engagement and development? How are these shaped by local needs and culture?
7. How are employees at DSV Dubai involved in CSR activities, and what role does local culture play in this involvement?
8. How do you balance the global sustainability goals of DSV with the specific needs and priorities of the Dubai community?
9. Does DSV Dubai provide any cultural training or awareness programs for its employees to better integrate CSR initiatives with local values?

10. What mechanisms are in place for receiving feedback from local stakeholders on CSR initiatives, and how is this feedback integrated into your strategy?
11. How does DSV Dubai navigate and comply with local regulations and laws in its CSR initiatives, especially when they differ from global standards?
12. Can you provide examples of local partnerships that have been instrumental in advancing DSV's CSR goals in Dubai?
13. "How do you measure the success and impact of your CSR initiatives in the Dubai context?"
14. What future plans does DSV Dubai have for evolving its CSR activities, considering both the headquarters' directives and local cultural dynamics?
15. What have been some key lessons learned from implementing CSR in Dubai, particularly in terms of navigating the interplay between global corporate requirements and local cultural expectations?

Bilaga 4. Intervjufrågor DSV Saudiarabien

1. How does DSV Saudi Arabia ensure that its CSR initiatives align with the local cultural values and norms, while also meeting the global standards set by DSV's headquarters?
2. What specific strategies is DSV Saudi Arabia implementing to promote environmental sustainability in its operations?
3. How does DSV Saudi Arabia address social issues within the local community, and what impact have these initiatives had?
4. In what ways does DSV Saudi Arabia contribute to the local economy through its CSR efforts?
5. What are the major challenges DSV Saudi Arabia faces in complying with the CSR guidelines set by DSV's headquarters, especially in the context of local regulations and cultural practices?
6. How does DSV Saudi Arabia engage its employees in CSR activities, and how do these activities reflect both the company's values and local cultural norms?

7. How does DSV Saudi Arabia involve local stakeholders in its CSR decision-making process?
8. How does DSV Saudi Arabia ensure sustainability in its supply chain management, especially considering environmental and ethical factors?
9. Can you share examples of successful community programs that DSV Saudi Arabia has implemented, and how these align with local needs and cultural sensitivities?
10. How does DSV Saudi Arabia measure the impact of its CSR activities, particularly in terms of social, economic, and environmental benefits?
11. Does DSV Saudi Arabia provide cultural sensitivity training to its employees to better align their work with local values and norms?
12. How does DSV Saudi Arabia balance its global CSR objectives with local priorities and challenges?
13. Can you provide examples of innovative approaches DSV Saudi Arabia has adopted in its CSR practices to address local sustainability challenges?
14. How does DSV Saudi Arabia communicate its CSR achievements and challenges both internally and to the wider community?
15. Looking forward, what are DSV Saudi Arabia's main goals for CSR, and how do they plan to tackle the evolving interplay between local cultural expectations and global sustainability trends?