



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Corporate Social Responsibility

- En studie om CSR i ett strategiskt perspektiv sett över tiden

Magisteruppsats i företagsekonomi
Studier i ekonomistyrning
Höstterminen 2006

Handledare: Lars-Eric Bergevärn

Författare: Anders Gunnarsson, 820112
Erik Yi, 810928

Sammanfattning

**Magisteruppsats i företagsekonomi, studier i ekonomistyrning
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, höstterminen 2006**

Författare: Anders Gunnarsson och Erik Yi

Handledare: Lars- Eric Bergevärn

Titel: Corporate Social Responsibility

- En studie om CSR i ett strategiskt perspektiv sett över tiden

Bakgrund och problem: Socialt ansvarstagande är en fråga som i dagsläget uppmärksammas såväl i massmedia som av konsumenter. Trots att man kan se ökade krav på socialt ansvarstagande från externa intressenter så är det ändå relativt få företag som arbetar aktivt med de här frågorna. Den omvärld som företagen verkar i ställer allt större krav på dem. Detta har medfört att socialt ansvarstagande har kommit att bli allt mer viktig fråga för företagen. Vidare kan man se att engagemanget har lyfts upp till en högre organisatorisk nivå inom företagen. Problemet för författarnas uppsats är att arbeta med CSR som en strategisk fråga – Hur går det till, och hur skiljer det sig från företag till företag?

Syfte: Den här uppsatsen ämnar undersöka kopplingen mellan CSR-frågor och strategi. Det första syftet med uppsatsen är att beskriva hur valda företag har arbetat med CSR-frågor över tiden. Beslut som fattas på strategisk nivå i en organisation skall styra arbetet på den operativa nivån. Således påverkar beslut som fattas på ledningsnivå den operativa verksamheten på olika sätt. Beroende på vilka beslut som fattas och vilka frågor som lyfts fram kommer den operativa verksamheten således att influeras på olika sätt. Syftet är också att förklara hur kopplingen till strategi påverkat det dagliga arbetet med CSR-frågor.

Metod: Denna studie bygger på en kvalitativ undersökning som är baserad på personliga intervjuer med fem respondenter på fyra företag. De medverkande företagen är ett styrt urval och intervjupersonerna valdes i första hand ut från deras kunskap gällande CSR. Samtliga intervjuer är gjorda på plats hos företagen med representanter från strategisk nivå. De har spelats in för att underlätta och se till att dokumentationen är korrekt.

Avgränsningar: Författarna har valt att endast behandla svenska företag på Stockholms fondbörs. CSR är ett mångfacetterat begrepp där många olika ämnesområden inryms. När det gäller definitionen av CSR och exakt vilka områden inom CSR som är intressanta kommer författarna att upplåta det till de intervjuade respondenterna från respektive företag.

Slutsatser: Utvecklingen och arbetet med CSR i företagen har förändrats över tiden. Utvecklingen av CSR i företagen har gått från processsynsättet till det klassiska synsättet. Anställda, kunder och investerare är viktiga motivationsfaktorer för att driva utvecklingen av arbetet. CSR-området har utvecklats till att bli en strategisk fråga. Framgång för de intervjuade företagen är att fullt ut integrera CSR med det dagliga arbetet.

1. Inledning	3
1.1 Bakgrund.....	3
1.2 Problemdiskussion	5
1.3 Problemformulering.....	6
1.4 Syften	6
1.5 Metodöversikt	7
1.6 Avgränsningar.....	7
1.7 Författarnas förförståelse	7
1.8 Uppsatsens disposition.....	8
2. Metod	9
2.1 Undersökningsmetod	9
2.1.1 Kvantitativ metod.....	9
2.1.2 Kvalitativ metod.....	9
2.2 Val av undersökningsmetod.....	10
2.3 Datainsamling	10
2.3.1 Sekundärdata.....	10
2.3.2 Primärdata	11
2.3.3 Metoder för insamling av primärdata	11
2.4 Val av data- och insamlingsmetoder.....	12
2.5 Urvalsmetoder.....	13
2.5.1 Urvalsförfarande	14
2.6 Intervjuernas genomförande	15
2.6.1 Intervjuguidens utformning	16
2.6.2 Bearbetning och struktur.....	16
2.7 Studiens giltighetsanspråk	17
2.7.1 Validitet.....	17
2.7.2 Reliabilitet.....	17
2.7.3 Säkerställande av validitet och reliabilitet	18
2.7.4 Möjlighet till generalisering.....	19
3. Referensram	20
3.1 Skolbildningar inom strategi.....	20
3.1.1 Det klassiska synsättet	20
3.1.2 Processynsättet.....	22
3.1.3 Det evolutionära synsättet.....	24
3.1.4 Systemsynsättet.....	26
3.2 Dimensioner av CSR.....	29
3.2.1 Innehållet i begreppet CSR	29
3.2.2 Intressenter	29
3.3 Sammanfattning	31
4. Empiri	32
4.1 A. Om respondenten	32
4.2 B. CSR sett över tiden.....	32
4.3 C. Att genomföra CSR-beslut i organisationen	37
4.4 D. Mål med CSR.....	37

5. Analys	39
5.1 Utveckling över tiden.....	39
5.2 Integrering av CSR-frågor i företagsstrategier	41
5.3 Likheter i de intervjuade företagen	43
6. Slutsatser och diskussion	44
6.1 Slutsatser	44
6.2 Författarnas kommentarer	45
6.3 Förslag till fortsatt forskning	46
Källförteckning	48
Appendix	51
Intervjuguide	51

1. Inledning

I detta inledande kapitel ges en kort bakgrund till uppsatsens problem och syften. Författarna kommer vidare att presentera en kort beskrivning på den metod som använts vid datainsamling samt de avgränsningar som gjorts. Avslutningsvis kommer författarna att beskriva deras förståelse och uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

De senaste åren har ett flertal företagsskandaler fått stor medial uppmärksamhet. De två fall som får anses vara mest kända är Enron och Worldcom. I fallet Enron blev till exempel många av de anställda av med sina pensionspengar. Händelsen har bidragit till att resa frågor kring socialt ansvarstagande, på engelska Corporate Social Responsibility (CSR). Även om CSR som fenomen varit aktuellt innan Enron och Worldcom så har skandalerna relaterat till dessa två företag skyndat på utvecklingen inom området (Owen, 2005).

Den massmediala uppmärksamhet som dessa två fall fick har bidragit till ett ökat medvetande om dessa frågor. Den stora skandalen i just fallet Enron var snarare hur anställda lurades på sina pensioner, än ett brott mot god redovisningssed. CSR sett som fenomen är högaktuellt för företag inom alla branscher och ställer nya krav på hur företagen gör affärer. I dagsläget finns det ett flertal organisationer som verkar såväl internationellt som nationellt med att driva frågor relaterade till CSR.

Globalisering och gränslös informationsspridning ställer högre krav på dagens företag. Händelser är idag inte isolerade till en specifik geografisk marknad, utan skandaler får globala konsekvenser. Man kan idag också se hur företag blir allt månare om att kommunicera ut hur man arbetar med CSR-frågor. I dagsläget är faktorer som till exempel ursprungsland och arbetsförhållanden hos underleverantörer något som konsumenter är medvetna om.

Starbucks står för 10 % av världens totala inköp av rättvisemärkt kaffe (se länk 1) och på H&M märker man sedan 2003 alla sina kläder med ursprungsland (se länk 2). Att arbeta med etiska frågor och socialt ansvarstagande är något som har blivit allt viktigare för företagen. Att inte arbeta med dessa frågor är i dagsläget otänkbara då även konsumenternas medvetande om det aktuella ämnet höjts. Den dåvarande börschefen Bengt Rydén sammanfattar de krav som ställs på företagen på följande sätt:

”Varje utövare av offentlig och privat makt måste räkna med att när som helst få sina handlingar, små som stora, kritiskt granskade, offentligt redovisade och moraliskt värderade. Ledarskap ställer därmed ökade och delvis nya krav på förmågan att identifiera, ställa frågor om, analysera och söka svar på moraliska problem och konflikter och handla i enlighet med en etisk grundsyn.”

(Tuleja, 1988, s. 2)

I Sverige har det sedan länge funnits en tradition med icke-vinstdrivande organisationer som drivit CSR-frågor och granskat företagens arbete inom området. Detaljhandelsföretaget H&M fick utstå hård kritik då det uppdagades att företaget använde sig av leverantörer med tvivelaktiga arbetsförhållanden. Så sent som i slutet på oktober år 2006 uppdagades det att en rad svenska företag handlade med en indisk leverantör som använde sig av barnarbetare i sina fabriker. Frågan är om den gamla klyschan "all publicitet är bra publicitet" är sann i det här fallet? Har ett företag råd att förknippas med barnarbete eller miljöförstöring, vilka effekter får det på varumärket och vilka kostnader innebär detta? Alla dessa frågor är relevanta för företagen oavsett bransch.

Det sägs att kärt barn har många namn, detta är ytterst sant i fallet CSR. I dagsläget finns det en rad olika uttryck som i varierande grad innefattar de områden som man vill täcka in med begreppet Corporate Social Responsibility. Löhman och Steinholtz (2003) anser att begreppet CSR är en tolkning av följande tre områden, *Sustainability*, *Corporate Accountability* och *Corporate Governance*.

Begreppet "sustainability" som på svenska kallas hållbarhet, kom till under FN:s möte i Rio de Janeiro 1992. Begreppet behandlar hur mänskligheten skall balansera ekonomiska, sociala och miljöfrågor för att säkerställa världens långsiktiga överlevnad.

Begreppet "corporate accountability" behandlar företagens trovärdighet och tillämpas i situationer där man behandlar företagens tillvägagångssätt för att hantera dessa situationer.

Begreppet "corporate governance" behandlar hur företaget sköts. "Corporate Governance" handlar i grund och botten om öppenhet, eller transparens, inom företaget.

Definitionen av CSR enligt EU-kommissionen lyder:

"Ett begrepp som innebär att företagen på frivillig grund integrerar sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med intressenterna, utöver vad lagen kräver."

(Löhman & Steinholtz, 2003, s. 15)

Motiven till varför företagen arbetar med CSR-frågor måste sträcka sig längre än till att bara möta olika intressenters krav på att ta sitt sociala ansvar. Om så inte vore fallet skulle det vara omöjligt för företagen att motivera varför man anstränger sig utöver det som krävs, det som skulle kunna anses vara hygienfaktorer. På H&Ms hemsida skriver man till exempel att CSR är en strategiskt viktig fråga (se länk 3). Grundbulten i strategisk positionering och därmed långsiktig konkurrenskraft är att göra annorlunda saker än konkurrenterna eller att göra samma saker, men på ett annorlunda sätt (Porter, 1996). För H&M skulle detta kunna innebära att man fortsätter att inrikta sig mot den mer prisvärda konsumenten, men man differentierar sig från konkurrenterna inom samma segment genom att vara socialt medvetna.

1.2 Problemdiskussion

Som bakgrunden antyder är ämnet socialt ansvarstagande ett ämne som blir allt mer aktuellt i dagens samhälle. Med den gränslösa informationsspridningen och globaliseringen så ställs nya krav på företagen. Utvecklingen inom CSR har katalyserats av massmedial uppmärksamhet. Detta har lett till att konsumenten idag ställer högre krav på etiskt företagande och i större utsträckning konsumerar medvetet (Löhman & Steinholtz, 2003).

Man skulle således kunna säga att förutsättningarna för dagens företag är radikalt förändrade när det kommer till vilka krav som ställs från konsumenterna. Med nya förutsättningar på marknaden så skapas också möjligheter. Fortsätter utvecklingen och konsumentbeteende i större utsträckning att baseras på medvetenhet om socialt ansvarstagande, så ligger det i företagets intresse att aktivt anpassa sig till detta beteende.

Inom klädesindustrin är frågor relaterat till socialt ansvarstagande högaktuellt då man i stor utsträckning arbetar med leverantörer från tredje världen där synen på arbetsförhållanden skiljer sig från västvärlden. Dagens konsumenter är också medvetna om var deras kläder tillverkas och under vilka arbetsförhållanden. Kläder är för många ett sätt att uttrycka sig och man vill därför kunna känna att man kan "stå för" de kläder man har på sig, att de reflekterar ens egen personlighet och åsikter.

Konkurrensen inom klädesindustrin är knivskarp och konsumenterna är "illojala". Således är kundlojalitet något som företagen måste jobba aktivt med. För att vinna konsumenter som är medvetna och baserar sitt köpbeslut på under vilka förhållanden som klädesplaggen tillverkas så måste man inom branschen höja sig över mängden. Det räcker inte att bara göra det som krävs, att bara lägga sig i linje med lägsta nivån, den medvetna konsumenten kräver mer än så. Många företag har insett vikten av att aktivt arbeta med och kommunicera ut sitt arbete relaterat till CSR-frågorna.

Friedman (1962) argumenterar att det enda sociala ansvar som ett företag har är att skapa värde för dess ägare. Frågan är hur relevant detta tankesätt är i dagsläget. Dock har alla företag ett ansvar mot sina ägare att generera en tillfredställande avkastning. Om man då som företag väljer att satsa resurser på CSR-frågor som överstiger det som krävs av lagstiftare och intresseorganisationer, hur motiverar man denna investering? Är det så att man ser fördelar på längre sikt med dessa investeringar och att man hoppas kunna räkna hem dessa genom ökad kundlojalitet eller konkurrenskraft i framtiden?

"*Vartannat bolag struntar i etiken*", så lyder rubriken på en helsidesartikel i Svenska Dagbladets (2006). I artikeln intervjuas Sasja Beslik, chef för etikanalys på Banco/ABM Amro, som uttrycker problematiken kring företagens arbete med socialt ansvar enligt följande:

"Problemet är att många svenska bolag tror att det räcker med ett policydokument, men det är först när man startar ett konkret arbete som man minimerar riskerna att hamna i trubbel."

Bevisligen finns det svenska företag som i dagsläget arbetar framgångsrikt med CSR-frågor och som genom sitt arbete får erkännande i form av utmärkelser eller placeringar på till exempel Dow Jones Sustainability Index. Samtidigt så visar undersökningen som Sasja Beslik gjort för Banco/ABM Amro att endast en tredjedel av de 62 största svenska börsbolagen arbetar aktivt med socialt ansvar (SvD, 2006). Det finns alltså en tydlig paradox när det kommer till företagens arbete med socialt ansvar.

Många vill göra det, men få gör det. Flera gör det, men få lyckas. Är det så att man inom företagen har ambitioner att arbeta med frågorna, men att det stannar på den strategiska nivån, att de diskussioner som förs i företagsledningen inte når ut till den operativa verksamheten? Eller är det faktiskt så att det vad man pratar om att göra och vad man faktiskt gör skiljer sig åt. Oavsett vilka faktorer som ligger bakom så finns det bevisligen företag som arbetar mer framgångsrikt än andra med att väva in frågor relaterade till socialt ansvar i organisationen.

1.3 Problemformulering

Socialt ansvarstagande är en fråga som har kommit att bli allt mer viktig för företagen. Från att inledningsvis i större utsträckning varit kopplad till miljöfrågor så har ämnet kommit att innefatta en rad olika aspekter. Vidare kan man se att engagemanget lyfts upp på en allt högre organisatorisk nivå inom företagen. Det är inte längre eldsjälarna i organisationen som driver dessa frågor, utan i dagsläget är dessa frågor i många företag i hög grad en strategisk fråga.

Det strategiska perspektivet innefattar en längre tidshorisont och om CSR kan anses vara en strategisk fråga borde således även detta ämne behandlas med samma tidsperspektiv. Problemet för uppsatsen blir då:

att arbeta med CSR som en strategisk fråga – Hur går det till, och hur skiljer det sig från företag till företag?

1.4 Syften

Den här uppsatsen ämnar undersöka kopplingen mellan CSR-frågor och strategi. För att besvara frågan om hur företagen som undersöks arbetar med CSR-frågor kopplat till strategi är det relevant att undersöka hur denna koppling sett ut över tiden. Det första syftet med uppsatsen blir således:

att beskriva hur valda företag har arbetat med CSR-frågor över tiden.

Beslut som fattas på strategisk nivå i en organisation skall styra arbetet på den operativa nivån. Således påverkar beslut som fattas på ledningsnivå den operativa verksamheten på olika sätt. Beroende på vilka beslut som fattas och vilka frågor som lyfts fram kommer den operativa verksamheten således att influeras på olika sätt. Det andra syftet lyder enligt följande:

att förklara hur kopplingen till strategi påverkat det dagliga arbetet med CSR-frågor.

1.5 Metodöversikt

Uppsatsförfattarna har valt att genomföra en kvalitativundersökning där respondenter för fyra företag intervjuades. Informationen från dessa intervjuer utgör uppsatsens primärdata. Val av företag är baserat på information från artiklar och samtal med personer som är insatta inom området CSR. Samtliga intervjuer är gjorda på plats hos företagen med representanter från strategisk nivå. De har spelats in för att underlätta och se till att dokumentationen är korrekt.

Sekundärdata har också använts för att skapa en större förståelse om problemet och CSR i allmänhet. Vidare så behandlas även strategiområdet. Denna information har författarna hämtat ifrån böcker, vetenskapliga artiklar, tidningsartiklar och sökningar i databaser. Uppsatsens referensram är även baserad på sekundärdata.

1.6 Avgränsningar

Författarna har valt att endast behandla svenska företag på Stockholms fondbörs. Urvalet som gjorts är inte kopplat till någon specifik bransch.

Författarna har inte för avsikt att granska det externa perspektivet gällande CSR. Med det menar vi olika intressenters syn gällande företagets CSR-arbete. Författarna kommer att fokusera på det interna perspektivet gällande hur de utvalda företagen har arbetat med CSR internt.

CSR är ett mångfacetterat begrepp där många olika ämnesområden inryms. När det gäller definitionen av CSR och exakt vilka områden inom CSR som är intressanta kommer författarna att upplåta det till de intervjuade respondenterna från respektive företag. Författarna kommer att utgå från företagets uppfattning av vad CSR är för dem. Författarna kommer inte att utvärdera vad företagen gör och inte gör utan fokus kommer att ligga på hur företagen jobbar med CSR-frågor inom organisationen.

1.7 Författarnas förförståelse

Författarna till uppsatsen läser på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, med inriktning mot ekonomistyrning. Uppsatsförfattarna har studerat fyra år på universitet. Under kursen strategisk ekonomistyrning ingick ett moment där CSR diskuterades ur ett intressentperspektiv. Författarna valde även att skriva ett arbete om företagets ansvar gentemot sina intressenter med fokus på relationen mellan arbetsgivare, personal och den kommun som företaget verkar i.

Den första introduktionen till ett företags CSR-arbete erhöll båda författarna i samband med att de deltog i ett ”summer internship” på H&M under sommaren 2006. Under denna praktik period deltog författarna i ett seminarium där Ingrid Schullström, H&Ms CSR-ansvariga, presenterade hur H&M jobbade med CSR-frågor. Samtidigt råder det en livlig debatt i media om just företagets sociala ansvar, vilket författarna har följt med stort intresse. Med detta som bakgrund ville författarna fördjupa sig i ämnet CSR.

1.8 Uppsatsens disposition

I kapitel två presenteras och förklaras den metod uppsatsförfattarna valt för att svara på problemet och för att uppnå syften. Ämnesområden som diskuteras är datainsamling, genomförande, uppsatsens realibilitet och validitet.

I kapitel tre redogörs för den referensram som uppsatsen tar sin utgångspunkt från. I kapitlet behandlas olika strategiska skolor och en närmare definition av CSR ges.

I kapitel fyra redovisas resultatet från de intervjuer och data som samlats in. Kapitlet inleds med en kort presentation av respondenterna på de aktuella företagen som är med i undersökningen och sedan presenteras svaren från de intervjuer som genomförts.

I kapitel fem analyseras det empiriska material som insamlats med hjälp av referensramen. Uppsatsen avslutas med kapitel sex där slutsatser dras med återknytning till uppsatsens problem och syften. Det sista kapitlet avslutas med förslag på fortsatt forskning.

2. Metod

I kapitel två kommer författarna att beskriva tillvägagångssättet för insamlandet av data som uppsatsen bygger på. Först beskrivs den metod som författarna valt. Vidare beskrivs källorna för sekundär- och primärdata. Vidare diskuteras det val författarna gjort i uppsatsen. Kapitlet avslutas med en diskussion kring uppsatsens giltighetsanspråk.

2.1 Undersökningsmetod

När undersökningens problem och syften är klart formulerade gäller det att välja undersökningsmetod. Valet är att välja om undersökningen ska vara utav kvalitativ eller kvantitativ karaktär. Den slutgiltiga inriktningen bestäms dels av undersökningens syften, dels av undersökningens problem. Det är viktigt att välja den metod som passar bäst mot det problem undersökningen är baserad på. Val av metod ska således inte göras förrän problemet är klart (Holme & Solvang, 1997). Metodvalet kommer sedan att avgöra hur data ska samlas in.

2.1.1 Kvantitativ metod

Kvantitativ metod har både teoretiskt och praktiskt spelat en dominerande roll i många samhällsvetenskapliga sammanhang. Denna metod har länge uppfattats som något absolut, den enda riktigt vetenskapliga metod som kan objektivt fastslå hur olika samhälleliga förhållanden egentligen var utformade (Holme & Solvang, 1997).

”If you can’t count it, it doesn’t count”

(Holsti, 1969, återgivet i Holme & Solvang, 1997)

Detta citat karaktäriserar mycket bra den kvantitativa metoden. Denna metod påminner mycket om de metoder som används inom naturvetenskaperna. Statistik, matematik eller andra mängdenheter är viktiga parametrar i en kvantitativ metod. Det primära syftet är att orsaksförklara de fenomen som undersöks eller att mäta attityder i en viss fråga. Med andra ord är det viktigt att göra problemen mätbara och de metoder som används för datainsamling är vanligen standardiserade intervjuer eller enkäter med fasta svarsalternativ. De data som samlats in kodas sedan för att bearbetas och analyseras matematiskt eller statistiskt (Holme & Solvang, 1997).

2.1.2 Kvalitativ metod

Det kvalitativa synsättet riktar sitt intresse mot individen. Synsättet utgår från hur individen tolkar och formar sin verklighet. Med detta menas att man intresserar sig för hur individer upplever, tolkar och strukturerar sin omgivande verklighet i relation till sina tidigare kunskaper och erfarenheter – hur livet och omvärlden får mening. Med andra ord är det människan som är i centrum i den kvalitativa metoden. Undersökaren finns nu fysiskt nära det studerade subjektet och ingår ibland själv som en del av metoden och bildar en subjekt–subjektrelation (Backman, 1998).

Syftet med att välja en undersökning av kvalitativ karaktär är att beskriva sådan information som inte är möjlig att mäta i siffror eller kvantifieras. Det är ett synsätt som går ut på att det finns saker och ting som man inte kan förklaras eller kommas åt med enkäter eller standardiserade intervjuer. Forskaren försöker komma nära sitt undersökningsobjekt och på så sätt erhålla en djupare och mer fullständig förståelse om den företeelse man studerar (Holme & Solvang, 1997). Datainsamling sker vanligtvis genom intervjuer eller observationer (Backman, 1998).

2.2 Val av undersökningsmetod

När det gäller val av metod utgår man ifrån vilken metod som passar bäst för att klarlägga det problem som författarna är engagerade i. Både det kvalitativa och det kvantitativa synsättet är inriktade på att ge en bättre förståelse av det samhälle vi lever i och hur olika personers, organisationer och gruppers handlande påverkar varandra. Beroende på vilka förhållande som råder passar i vissa fall en kvantitativ ansats och i andra fall en kvalitativ ansats (Holme & Solvang, 1997).

Med utgångspunkt från studiens syften och problem, att undersöka hur företag arbetar med CSR som en strategisk fråga, har författarna valt en kvalitativ metod. Författarna anser att en kvalitativ ansats ger ett helhetsperspektiv som en kvantitativ ansats inte skulle kunna. Målet är att få fram företagsspecifik information och en ökad förståelse för de bakomliggande processerna i företagens CSR-arbete. Ett sådant angreppssätt innebär en intensiv studie av varje undersökningsenhet. Av resursskäl och behovet av överblick av informationen kommer ett mindre antal enheter att undersökas. Författarna kan utifrån sådan information däremot inte dra några generella slutsatser utan endast skapa sig en bild hur de utvalda företagen jobbar med CSR-frågor.

Författarna anser i detta fall att då de vill erhålla en djupare förståelse och nyanserad bild av hur just de utvalda företagen jobbar med CSR, så krävs mer information än vad enkäter eller standardiserade intervjuer kan leverera. Författarna anser att en kvalitativ ansats med djupare intervjuer med lämpliga respondenter skapar de bästa förutsättningarna för att författarna ska kunna samla in den information som krävs.

2.3 Datainsamling

2.3.1 Sekundärdata

Data som samlats in tidigare och sammanställts av någon annan i ett annat sammanhang och syfte kallas sekundärdata. Om forskaren använder sådana data kan forskaren spara mycket tid och energi genom att de inte behöver samla in data själv. Det finns många olika källor att utnyttja när det gäller sekundärdata. Halvorsen (1992) har delat in källorna i tre olika typer: processdata, bokföringsdata och forskningsdata. Processdata är sådan information som uppstår i anknytning med löpande aktiviteter i samhället (t.ex. tidningsartiklar, olika dokument, TV-program osv.), bokföringsdata är sådana data som skapas i samband med registrering och styrning (årsredovisningar, offentliga register, straffregister osv.) och forskningsdata är data som samlats in av andra forskare.

Ett problem som kan uppstå gällande sekundärdata är att materialet redan är tolkat; någon annan har tidigare tolkat och bearbetat materialet som man får ta ställning till och sedan göra sin egen tolkning av. En annan aspekt är att för till exempel processdata är det kännetecknande att de producerats utan en tanke på att forskare ska kunna använda dem. Det kan leda till att informationen är inaktuell och saknar relevans för studien. Därför är det viktigt att granska sådana data kritiskt (Halvorsen, 1992).

2.3.2 Primärdata

Primärdata utgörs av ny data som är insamlad av forskaren själv för att lösa ett specifikt problem. När forskaren har avgränsat sitt problemområde samlas data in. Datainsamlingsmetoden kan ske exempelvis genom intervjuer, enkäter eller observationer riktade till respondenter som anses relevanta för undersökningen. Det är viktigt att dessa respondenter ska kunna förmedla betydelsefull information som leder till ökad kunskap och uppfattning om det problem som forskaren tidigare formulerat (Halvorsen, 1992).

När det gäller insamling av primärdata kan man dela in den efter två olika kriterier. Dessa kriterier är baserade på om undersökningsenheten som forskarna samlar information ifrån har varit utsatt för en avsiktlig stimuluspåverkan från undersökarens sida i samband med datainsamlingen. Om detta har skett talar vi om stimulidata och all andra data kan vi kalla icke-stimulidata. I regel pratar man om stimulidata endast i samband med insamling av data om personer. Exempel på insamlingsmetoder för icke-stimulidata är alla former av observationstekniker och indirekttkniker (Andersen, 1998).

2.3.3 Metoder för insamling av primärdata

Som författarna tidigare nämnt skiljer man mellan två olika typer av data, sekundär- och primärdata. Problemet för sekundärdata består mest av att söka reda på den relevanta informationen. När det gäller primärdata består problemet utav två delar, både att söka upp dem som har informationen och mäta informationen. För att erhålla informationen kan forskaren antingen direkt observera det man är intresserad av eller att ställa frågor om det. Man talar om observationsmetoder eller frågemetoder. Forskaren kan välja olika frågemetoder för att insamla informationen såsom enkäter, personlig intervju, telefonintervju och e-mail intervju (Lekvall & Wahlbin, 2001), se tabell 2.1.

Tabell 2.1 Datainsamlingsmetoders egenskaper (Lekvall & Wahlbin, 2001, s. 263)

Egenskaper	Pers. intervju	Telefonintervju	Skriftlig enkät	E-mail intervju
Kostnad per sökt enhet	Hög	Låg	Låg	Mycket låg
Tidsspann	Mycket hög	Hög	Låg	Mycket låg
Administration av fältarbetet	Svår	Ganska enkel	Enkel	Enkel
Risk för bortfall	Låg	Måttlig	Hög	Hög
Kontroll över vem som svarar	Mycket god	God	Dålig	God
Kontroll över miljö vid besvarandet	Begränsad	Dålig	Dålig	Dålig
Anonymitet för respondenten	Omöjlig	Omöjlig	Möjlig	Omöjlig
Möjlig flexibilitet i utfrågningen/möjlighet att fråga ostrukturerat	Ganska stor	Stor	Ingen	Ingen
Möjlig omfattning av utfrågningen	Högst 2-3 tim	Högst 5-30 min	Höst 5-10 s.	Högst 5-10 s.
Begränsningar av möjlig frågetekniker	Inga	Stora	Stora	Stora
Möjlighet att ställa kunskapsfrågor	God	Tveksam	Dålig	Dålig

Telefonintervjuer

Telefonintervjuns egenskaper ligger i de flesta avseenden någonstans emellan enkätens och den personliga intervjun. Just däri ligger telefonintervjuns stora fördel. Den har bevarat mycket av den personliga intervjuns goda egenskaper, samtidigt är den billigare och snabbare. Den stora svagheten är att tiden vid en telefonintervju är begränsad och att man inte ser respondentens reaktioner (Lekvall & Wahlbin, 2001).

Skriftlig enkät

Denna metod passar för undersökningar med stort urval på grund av sin förhållandevis låga kostnad per undersökt enhet. Det finns även negativa aspekter med denna metod. Det är tidskrävande att sända ut och få tillbaka enkäterna, undersökaren har dålig kontroll över intervjusituationen och det är en hög risk att bortfallet blir stort (Lekvall & Wahlbin, 2001).

E-mail intervjuer

En av den billigaste och enklaste metoden är e-mail intervjuer. Denna metod kombinerar främst fördelarna från telefon- och personliga intervjuer. De områden det finns frågetecken om är främst urvalet och den begränsade möjlighet för forskaren att ställa kunskaps- eller följdfrågor. Bortfallet tenderar att bli relativt högt på grund av att e-mail intervjuer oftast är beroende på respondentens goda vilja att besvara frågorna (Lekvall & Wahlbin, 2001).

Personliga intervjuer

En viktig fördel med personliga intervjuer är att forskaren har i princip obegränsade möjligheter att ställa olika typer av frågor. En annan aspekt med denna metod är att den ger forskaren möjligheten att göra intervjun omfattande under förutsättningen att den intresserar och engagerar respondenten. Personliga intervjuer kan ske på många olika sätt. Forskaren kan göra en strukturerad intervju med färdigformulerade frågor eller en ostrukturerad intervju. En ostrukturerad intervju är när intervjuaren och respondenten tillsammans diskuterar ett ämne utan någon förplanering. Ett vanligt hjälpmedel vid sådana situationer är att intervjuaren arbetar med en så kallad intervjuguide som tar upp breda frågeområden med särskilda förberedda följdfrågor (Lekvall & Wahlbin, 2001).

Det finns även nackdelar med denna metod. En intervjusituation är mycket krävande för både forskare och respondent. Det är viktigt att forskaren har en stor förmåga att kunna sätta sig in i och förstå hur respondenten upplever sin situation. Han, eller hon, måste förstå och följa upp de problemområden som den respondenten berättar om. Det är viktigt att samtalet är spontant och naturligt och samtidigt kunna ge uttryck för den intervjuades åsikter och synpunkter. För att detta ska råda måste forskaren vara uppmärksam och öppen i intervjusituationen (Holme & Solvang, 1997).

2.4 Val av data- och insamlingsmetoder

Denna uppsats grundar sig främst på primärdata bestående av de personliga intervjuer som genomförts. Fördelar med primärdata är att informationen som samlas in är anpassad

till undersökningsproblemet och informationen är aktuell, vilket inte alltid är fallet med sekundärdata.

Författarna har använt sig av viss sekundärdata och då främst till bakgrunden, referensramen och metoden. För detta har författarna använt tidigare insamlat material såsom tidigare CSR-studier och annat material som bedömdes viktigt för att skapa en bild över CSR-området. För att hitta relevant material har Internet använts i relativt stor utsträckning eftersom artiklar finns att tillgå i olika databaser såsom Business Source Premier och Emerald.

De fyra valda företagens respondenter kontaktades för bokning av telefonintervjuer. Författarna har ansträngt sig för att lokalisera de bästa respondenterna för varje företag, vilket har medfört att författarna primärt valt att intervjua företagens CSR-ansvariga eller informationsansvariga. Alla tillfrågade ställde upp för en personlig intervju och totalt kommer därmed fyra företag, ingå i studien. För att verkligen gå in på djupet på ett fenomen och skapa en djupare förståelse om det, anser författarna att en kvalitativ undersökning med hjälp av personliga intervjuer är den mest optimala tillvägagångssättet att insamla den data som behövs.

På grund av att författarna har valt en kvalitativ undersökningsmetod är det viktigt med en låg nivå av både struktur och standardisering för att nå ökad förståelse. Då syftet med uppsatsen är att både erhålla ny förståelse kring en företeelse som författarna i dagsläget har en begränsad förståelse om samt att kunna göra jämförelser mellan företagen medför detta att en viss standardisering krävs. Anledningen till detta är att författarna ville ha möjlighet att styra innehållet i intervjun samt frihet att följa upp något intressant som respondenten nämner som författarna vill ha mer information om. För att detta ska vara möjligt har författarna konstruerat en intervjuguide med övergripande ämnen som tillåter diskussion, men inom givna ramar, se appendix.

2.5 Urvalsmetoder

När det gäller urvalsmetoder kan man skilja mellan två grupper av urvalsmetoder, sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval. Den stora skillnaden är att i den första gruppen har man möjlighet att kvantitativt beräkna sannolikheten för inferens. Detta är inte möjligt för icke-sannolikhetsurval (Lekvall & Wahlbin, 2001).

Fördelen har även ett pris. Denna urvalsmetod förutsätter att urvalet görs enligt vissa väl definierade och precisa metoder som i praktiken kan vara mycket tids- och kostnadskrävande. Inom denna metod kan forskaren göra sitt urval på ett flertal olika sätt. Om forskaren har beräknat fram kända sannolikheter för samtliga undersökningsenheter i urvalsramen och låter sedan slumpen avgöra vilka som kommer med i urvalet rör det sig om ett obundet slumpmässigt urval. Det slumpmässiga urvalet kan även göras systematiskt där forskaren på förhand bestämmer att exempelvis var tredje individ ska tas med i stickprovet. Denna metod används främst vid kvantitativa undersökningar (Lekvall & Wahlbin, 2001).

I vissa fall är problemet utav sådan art att forskaren föredrar att på andra grunder välja ut vissa undersökningsenheter som man vill undersöka. Icke-sannolikhetsurval är vanligast vid kvalitativa studier och kan ske på en rad sätt. Ett exempel är bedömningsurval, vilket görs när forskaren överhuvudtaget inte är intresserad av att göra något statistiskt grundat urval utan är mer intresserad av att urvalet får sådan sammansättning att vissa specifika frågeställningar blir väl belysta. Denna metod är vanligt förekommande i undersökningar där forskaren vill med fallansats göra en djupare analys av ett litet antal undersökningsenheter (Lekvall & Wahlbin, 2001).

Kravet på urvalets storlek varierar även beroende på vilken urvalsmetod de använder sig av, sannolikhetsurval eller icke-sannolikhetsurval. I det första fallet finns det en viss grad av statistiskt säkerhet som ökar med precisionskravet vilket medför att urvalsstorleken ökar för att kunna dra säkra slutsatser. Medan när det gäller icke-sannolikhetsurval, såsom bedömningsurval, när säkerheten inte kan beräknas får det istället bedömas från fall till fall med hänsyn till undersökningens syften, inriktning, uppläggning m.m. (Lekvall & Wahlbin, 2001).

2.5.1 Urvalsförfarande

Enligt Esaiasson et al. (2004) är det viktigt att intervjua ett litet antal personer vid en kvalitativ studie. Det blir ingen större skillnad på underlaget om det bygger på 15 eller 30 intervjuer. Det primära är att intervjuerna är väl förberedda och de personer forskaren väljer är noggrant utvalda. Av erfarenhet från tidigare studier är rådet att man ska intervjua 15 personer plus, minus 10 personer (Esaiasson et al., 2004).

Då författarna valt en kvalitativ metodinriktning på undersökningen med ett mindre antal undersökningsenheter är det ingen större relevans att göra ett statistiskt urval. Den urvalsmetod som författarna valt är således ett icke-sannolikhetsurval enligt ett bedömningsurval. Anledningen till att författarna valde denna metod är att denna metod ger undersökaren chansen att försäkra sig om att urvalet blir sådant att det verkligen kan belysa den egna studiens frågeställning. I detta fall är det mest givande att intervjua de respondenter som författarna anser vara de mest lämpade att förse författarna med den information som är essentiell för att besvara det problem som undersökningen ska belysa.

Första steget i urvalsprocessen började när författarna läste en artikel av Sara Larsson i Svenska Dagbladet den 13 november 2006. Artikeln handlade om att enbart en tredjedel av de 62 största svenska börsbolagen arbetar aktivt med sociala ansvarsfrågor och konkret redovisar hur de arbetar. Denna information hade kommit från Sajsja Beslik, chef för etikanalys på fondbolaget Banco/ABM Amro. Författarnas nästa steg var att kontakta Sajsja Beslik för att få exempel på svenska företag som var bland de främsta gällande sociala ansvarsfrågor. Sajsja Beslik gav muntligen några exempel på svenska företag som var framgångsrika inom detta område. Av de företag som Sajsja Beslik nämnde valde författarna fyra stycken. Urvalet var baserat på geografisk närhet till Göteborg och Stockholm samt att de verkade i intressanta branscher där CSR är ett högaktuellt ämne.

Företagen kontaktades sedan via telefon för att utröna om det fanns ett intresse av att delta i studien. CSR-ansvariga, informationsansvariga och/eller personer som arbetade

operativt med CSR valdes som målgrupp för att svara på frågor gällande CSR i sitt företag. Personer på dessa positioner borde anses vara väl insatta vad gäller respektive företags CSR-frågor. För att erhålla kontaktinformation till varje företag genomfördes sökningar på www.hitta.se eller www.google.se. När författarna hade hittat adressen till hemsidan kontaktades respektive företag per telefon och där författarna bad att få prata med företagets CSR-ansvariga.

2.6 Intervjuernas genomförande

Som författarna tidigare nämnde togs den initiala kontakten med respondenterna via telefon. Vidare skickade författarna ett följebrev via e-post till varje respondent där studiens syften och problem förtydligades. I följebrevet bekräftades även den överenskomna tiden och platsen för genomförandet av intervjun.

De intervjuer som har genomförts har skett genom personliga besöksintervjuer. Lekvall & Wahlbin (2001) anser att ett möte ansikte mot ansikte ger ett mer personligt och öppet samtal. En annan fördel är att intervjuaren får möjligheten att observera respondenten i intervjusituationen, vilket medför att intervjuaren kan anpassa intervjun för att bibehålla respondentens intresse och engagemang. Efter varje intervju har författarna sammanställt text och intryck för att inte missa viktiga observationer.

Första steget inför att samla in data genom intervjuer är att konstruera ett lämpligt verktyg för detta. Verktyget författarna valde var att konstruera en intervjuguide för detta ändamål. Inför varje intervju skickade författarna intervjuguiden till respondenten via e-mail. Detta för att ge respondenten en möjlighet att förbereda sig och eventuellt ta fram uppgifter på de områden som täcks in av intervjun. Detta skedde för att erhålla så uttömmande och nyanserade svar som möjligt. Det finns även negativa aspekter gällande att låta respondenten ta del av intervjuguiden innan intervjun. Respondenterna får en möjlighet att förbereda sig vilket leder till att man tappar den spontana reaktionen gällande frågorna. Av de frågor författarna formulerade, var en del av historisk art, för att författarna skulle erhålla en större förståelse för hur CSR-arbetet i respektive företag utvecklats över tiden, samt att författarna ville penetrera CSR-området på djupet, ansåg författarna att de positiva effekterna övervägde de negativa.

Samtliga intervjuer har spelats in efter godkännande av respondenterna. Anledningen till att författarna valt att spela in intervjun är för att kunna ha fullständig fokusering på intervjun och respondenten. Vidare underlättar detta även analys och dokumentation då hela intervjun finns dokumenterad i digital form. Författarna har valt att inte transkribera intervjuerna. Istället har anteckningar och inspelningar använts som stöd för empirin och analysen.

Författarna har i samtliga intervjuer behållit samma interna roller vid intervjusituationen. En av författarna har ställt frågorna och fört intervjun och den andra har agerat observatör. Den personen som har haft observatörsrollen har även varit delaktig och ställt frågor om något behövde förtydligas eller utvecklas. Det har medverkat till att skapa en rutin för genomförandet av intervjuerna. En annan aspekt är att detta har lett till att författarna upplevt att de har utvecklats och förbättrat intervjuerna efter hand med sina nya

erfarenheter. Inför varje intervju har författarna berättat att varje respondent och företag kommer att vara anonymt. Anledningen till detta är att CSR är ett relativt känsligt område och författarna vill att respondenterna ska känna sig bekväma att ge ärliga och uttömmande svar. Författarna har även erbjudit varje respondent att ta del av en sammanställning av intervjun efter varje genomförd intervju. Detta för att undvika eventuella felaktigheter i den insamlade informationen.

2.6.1 Intervjuguidens utformning

Uppsatsförfattarna har använt sig av en intervjuguide för samtliga intervjuer med respondenter, se appendix. Detta för att möjliggöra jämförande analyser mellan respektive respondent. Lekvall & Wahlbin (2001) beskriver att en intervju kan genomföras mer eller mindre strukturerad. Författarna valde att strukturera intervjuerna någorlunda för att säkerställa att relevant information kopplat till frågorna inte saknades. Intervjuguiden utformades på så sätt med någorlunda övergripande frågor istället för många detaljerade frågor. Detta för att möjliggöra anpassning och att kunna följa upp med följdfrågor.

Ordningsföljden på frågorna har anpassats efter respondenternas svar och därmed har inte intervjuerna alltid följt intervjuguiden. Det första utkastet till intervjuguiden testades på ett par testpersoner för att upptäcka eventuella felaktigheter och se om den täckte in studiens syfte. Efter att fått återföring på intervjuguiden och analyserat svaren gjorde författarna vissa justeringar på guiden innan intervjuerna inleddes.

Med utgångspunkt från de teorier som författarna har presenterats i referensramen har författarna identifierat fyra huvudområden, vilket intervjuguiden har strukturerats runt. Dessa huvudområden är CSR sett över tiden och att genomföra CSR beslut inom organisationen. Dessa huvudområden har legat till grund för formuleringen av frågorna i intervjuguiden.

2.6.2 Bearbetning och struktur

Materialet från intervjuerna strukturerades på så sätt att författarna har skrivit in intervjuanteckningarna i ett ordbehandlingsprogram. Intervjuguiden har använts som mall och därefter kompletterades varje intervjuanteckning efter att författarna lyssnat igenom varje intervju. En sammanställning gjordes sedan och sammanställningen utgör uppsatsens empiri, vilket kommer att presenteras i kapitel fyra.

Strukturen av kapitlet har följt de huvudområden som intervjuguiden är byggd runt. De är *om respondenten*, *CSR sett över tiden*, *att genomföra CSR beslut inom organisationen* samt *mål med CSR*. Under varje område kommer författarna att redovisa respektive företags syn på hur deras organisation har behandlat dessa frågor. Anledningen till att författarna valt detta sätt är att författarna anser att det ger en bra överblick över respektive företags syn på just dessa frågor och vidare blir det enklare att genomföra jämförelser mellan företagen. Författarna har för avsikt att anonymisera företagen vilket medför att företagen kommer att benämnas företag Q, X, Y och Z, det vill säga företag Q, Företag X och så vidare. Alla företagen är publika bolag och producerar varor för

slutkonsumenter. Bolag Q, X och Y är verksamma inom klädesbranschen medan bolag Z är ett läkemedelsföretag.

En första analys av insamlad data skedde direkt efter enskild intervju, då författarna sammanställde och strukturerade intervjuerna. Därefter gjorde författarna en djupgående och grundläggande analys av intervjuerna. Respondenternas svar analyserades utifrån de teorier som författarna presenterar i kapitel tre. Själva resultatet av analysen presenteras i kapitel fem.

2.7 Studiens giltighetsanspråk

2.7.1 Validitet

Begreppet validitet kan översättas med giltighet eller relevans. Validiteten har att göra med huruvida mätmetoden verkligen mäter det man avser att mäta. Med god validitet menas att studien har en frånvaro av systematiska och slumpmässiga fel (Halvorsen, 1992). Det som är svårt med validitet är att det i princip är omöjligt att med säkerhet bestämma om en mätmetod är valid eller inte. För att kunna ge ett hundra procentigt svar om en mätmetod är valid eller inte skulle man behöva en annan mätmetod som man vet ger det sanna mätresultatet. Om forskaren skulle veta detta kan de lika väl använda den metoden. Forskaren får istället försöka bedöma mätmetodens validitet utifrån mer subjektiva grunder (Holme & Solvang, 1997).

Inom validitet finns det ett antal begrepp som just hanterar om en metod är valid eller inte. Direkt upplevd kvalitet är en form av validitet som berör den direkt upplevda kvaliteten. Detta innebär att om ett antal trovärdiga personer bedömer en fråga som de ser i ett frågeformulär som ändamålsenlig med hänsyn till syftet så är det rimligt att anta att den har en viss mått av validitet. Detta är en enkel, men användbar metod. Begreppsvaliditet berör huruvida de teoretiska begreppen som använts i undersökningen stämmer överens med mätresultaten (Esaiasson et al., 2003).

2.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet berör hur pålitliga mätningarna är. Uttryckt i ord anger reliabilitet hur hög grad resultaten från ett mätinstrument eller en mätmetod påverkas av tillfälligheter, eller hur säkert och exakt man mäter det som man faktiskt mäter. Hög reliabilitet innebär att oberoende mätningar ska ge ungefär identiska resultat. Varierar resultaten mellan identiska undersökningar vid olika undersökningstillfällen anses reliabiliteten vara låg (Halvorsen, 1992). För att uppnå hög grad av reliabilitet är det viktigt att de olika leden i mätprocessen är precisa. Det är viktigt att frågor och frågeformulär är så tydligt utformade som möjligt för att undvika feltolkningar och missförstånd (Lekvall & Wahlbin, 2001).

Att en undersökning har låg reliabilitet kan den påverkas av flera olika faktorer. Exempel på detta är egenskaper hos individen, såsom stress, hälsa, motivation och så vidare. Det kan även gälla situationsbundna faktorer såsom distraktioner i intervjumiljön, interaktionen med intervjuaren eller att olika intervjuare ställer frågor på olika sätt och därmed få varierande svar (Lekvall & Wahlbin, 2001). Detta måste undersökaren ha i

åtanke vid insamlandet och bearbetningen av insamlat data för att minimera risken för mätfel.

2.7.3 Säkerställande av validitet och reliabilitet

Validitet syftar på att undersökningen mäter det den avser att mäta. En god validitet är att studien saknar systematiska och slumpmässiga fel. För att säkerställa en god validitet har författarna vidtagit en rad åtgärder. Intervjuguiden är utbyggd utifrån den tidigare referensramen och tar upp det som kan anses vara viktigt med hänseende till strategi- och implementeringsfrågor. Intervjuguiden innehåller även beskrivningar gällande områden för att öka respondentens förståelse gällande vad de ska svara på.

Vidare har författarna genomfört ett antal övningsintervjuer med människor i sin omgivning för att öva upp sin förmåga och vana gällande intervjusituationer. Dessa testintervjuer gav också författarna en chans att testa intervjuguiden och se huruvida respondenterna uppfattade frågorna och om de stämmer överens med det författarna var ute efter. Överlag uppfattade respondenterna frågorna rätt och det var enbart vid ett tillfälle som en fråga behövdes förklaras. Genom att författarna spelade in samtliga intervjuer gavs det en möjlighet att i efterhand gå tillbaka och lyssna igenom intervjuerna. Möjligheten att ett obegränsat antal gånger repetera och lyssna på intervjun för att säkerställa uppfattningen och att öka förståelsen medför en högre trovärdighet.

Reliabiliteten avser hur tillförlitlig insamlad data är. Med andra ord berör det hur pålitlig mätningarna är. Med god reliabilitet ska resultaten vid en mätning en viss tidpunkt ge samma resultat vid en annan mätning vid ett senare tillfälle. För att öka reliabiliteten har författarna konstruerat en tydlig och strukturerad intervjuguide. Innan författarna genomförde intervjuerna testades intervjuguiden på ett antal personer. Genom dessa tillfällen har författarna kunnat se vad som eventuellt missuppfattas och feltolkas i författarnas intervjuguide och justerat intervjuguiden efter det. Vidare har även respondenterna getts möjlighet att kontrollera och säkerställa de sammanställningarna som gjorts utifrån intervjuerna. Detta för att insamlad data ska vara sanningsenlig och korrekt.

Vid personliga intervjuer finns det alltid en risk att intervjuaren påverkar respondentens och dennes svar genom sitt sätt att vara och prata. Detta kan ske både medvetet och omedvetet. Detta fenomen kallas intervjuareffekt (Patel och Davidson, 1994). Denna risk har författarna varit medvetna om och har försökt att minimera. Författarna har i största mån försökt undvika att ställa ledande frågor. I vissa fall har det dock krävt att författarna exemplifierar avsikten med frågorna för att respondenten i fråga skulle förstå. Lekvall & Wahlbin (2001) nämner att distraktioner i omgivningen där intervjun genomförs kan påverka resultatet. Även denna aspekt har författarna varit medvetna om och tagit hänsyn till i undersökningen. Intervjuerna har utförts hos företagen, vilket innebär att intervjuerna genomförts i respondentens vardagliga miljö. Detta för att respondenterna ska känna sig trygga och bekväma för att minska osäkerheten hos dem.

2.7.4 Möjlighet till generalisering

Möjlighet till generalisering betyder i vilken utsträckning det författarna finner i primärstudierna kan sägas gälla för en hel population av personer, grupper, procedurer, processer etc. (Backman, 1998). Författarna anser att man inte kan göra en generalisering av uppsatsens resultat och det har heller inte varit författarnas avsikt då studien bygger på fyra företag, vilka verkar i olika branscher. Genom att författarna enbart har fem respondenter är det för få till antalet att göra en generalisering giltig för en hel population. Det är dock möjligt att se mönster bland dessa företag och intressanta områden gällande hur företag kan jobba med CSR kopplat till strategi. Vidare är det lärorikt att skildra de olika sätt på vilka företagen jobbar med CSR-frågor inom organisationen. Författarna anser att det kan göra en bra bas för att öka förståelsen för hur CSR-frågor tacklas i organisationer samt utgöra intressanta infallsvinklar för fortsatta studier inom området.

3. Referensram

I referensramen kommer författarna att ta fram ett ramverk för att analysera den empiriskt insamlade datamängden. Publicerad forskning inom strategiområdet samt områden som författarna identifierat som relevanta för att diskutera implementering av CSR-strategi kommer att sammanställas för att användas i analysen.

3.1 Skolbildningar inom strategi

Referensramen kommer initialt att grundas på den modell som Whittington (2001) har sammanställt. Han kategoriserar strategi som hemmahörande i något av följande fyra områden: klassisk, processorienterad, evolutionär och systemsynsätt. Nedan följer en kort introduktion av de respektive synsätten baserat på Whittingtons (2001) sammanställning, se figur 3.1

Figur 3.1 De fyra perspektiven på strategi (Whittington, 2001, s. 39)

	Classic	Processual	Evolutionary	Systemic
Strategy	Formal	Crafted	Efficient	Embedded
Rationale	Profit maximization	Vague	Survival	Local
Focus	Internal (plans)	Internal (politics/cognitions)	External (markets)	External (societies)
Processes	Analytical	Bargaining/learning	Darwinian	Social
Key influences	Economics/military	Psychology	Economics/biology	Sociology
key authors	Porter	Mintzberg	Hannan & Freeman	Whitley
Emergence	1960s	1970s	1980s	1990s

3.1.1 Det klassiska synsättet

Den tidigare vd:n vid General Motors, Alfred Sloan, spelade tillsammans med ekonomihistorikern och strategiteoretikern Alfred Chandler huvudrollen i utvecklingen av den klassiska strategiskolan (Whittington, 2001). I sina memoarer från tiden på General Motors beskrev Sloan det klassiska vinstorienterade målet med strategi:

”The strategic aim of a business is to earn a return on capital, and if in any particular case the return in the long run is not satisfactory, the deficiency should be corrected or the activity abandoned.”

(Sloan, 1963, s. 49)

Som ovanstående citat indikerar så innebär det klassiska synsättet ett rationellt synsätt på företagande. Skulle avkastningen på investerat kapital mot förmodan inte motsvara förväntningarna så går man bara in och korrigerar problemet eller eventuellt avlägsnar aktiviteten. Det finns alltså två tydliga handlingsalternativ.

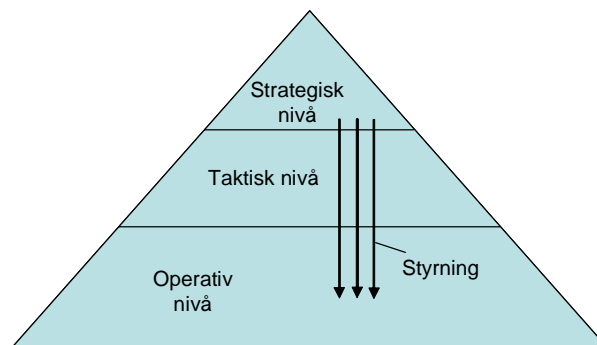
Den modell som presenterades i inledningen till det här kapitlet placerade det klassiska synsättet på strategi i fältet avsiktlig och vinstmaximerande. Just avsiktlig är det ord som är viktigt i det här sammanhanget. Något som karakteriserar detta synsätt på strategi är just dess beräknelighet, dess rationalitet. Strategi blir således något som bestäms av

ledningen i företaget och något som man har full kontroll över. De stora namnen inom denna skola är också de som anses vara de stora inom strategiforskningen generellt. Ansoff, Sloan och Chandler inspirerades av nationalekonomi och militär strategi. Just parallellerna till den hierarkiska fördelningen av ansvar och kontroll är något som följt med utvecklingen av det klassiska synsättet (Whittington, 2001).

Igor Ansoff hade från sin tid på RAND Co och Lockheed Co skaffat sig praktisk erfarenhet av strategiarbete. Som ett resultat av dessa erfarenheter hade han identifierat ett behov hos företag att ha en analysmetod för att kunna identifiera hot och möjligheter för företag. Turbulensen i omvärlden gör att företag kontinuerligt måste utvecklas och växa för att kunna överleva. Dessa förändringar i omvärlden är många gånger tydliga varför även reaktionen ofta är given. Enligt Ansoff kan man dock inte enbart lita på att dessa förändringar i förutsättningarna för företagen alltid är tydliga varför det är viktigt att stimulera företagsledningen till att aktivt arbeta med de strategiska frågorna (Bengtsson & Skärvad, 2001).

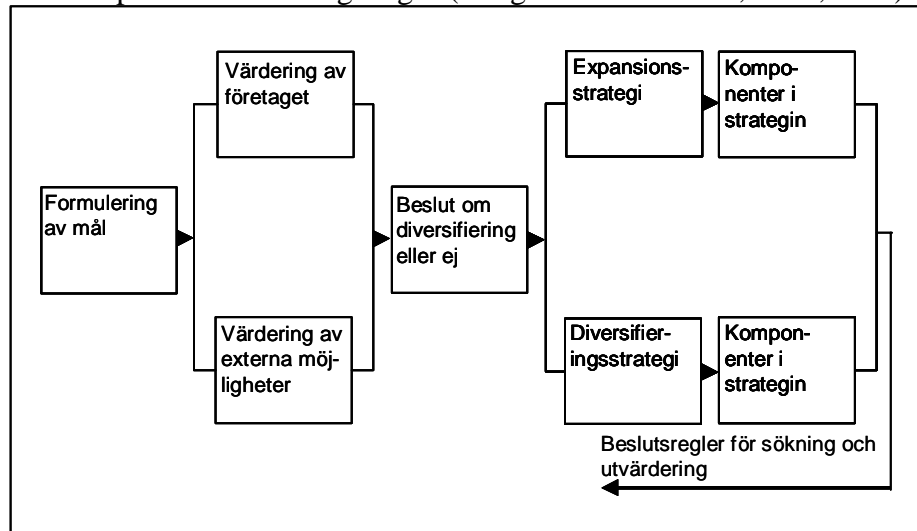
Beslutsteori är centralt inom Ansoffs strategiskola och enligt honom var just beslutsfattandet en av hörnstenarna i ledningen av ett företag. Den klassiska beslutsindelningen där företaget delas in i tre beslutsnivåer, *operativa beslut*, *taktiska beslut* och *strategiska beslut* togs fram av Ansoff, se figur 3.2.

Figur 3.2 Anthonys tre beslutsnivåer (Egen bearbetning baserad på Anthonys teorier om de tre beslutsnivåerna) (Lars-Eric Bergevärn)



Ansoff ansåg att målet med strategiska beslut var att uppnå överensstämmelse mellan företaget och den externa miljön inom vilken man var verksam. Att kombinera produkter och marknader på ett fördelaktigt sätt, var enligt Ansoff sättet att uppnå denna överensstämmelse. Figur 3.3 sammanfattar Ansoffs metod för strategiskt beslutsfattande. Genom att göra en analys av företagets styrkor och svagheter samt vilka möjligheter man ser i den externa miljön kan relevanta mål för företaget bestämmas.

Figur 3.3 Beslutsprocessen i strategifrågor (Bengtsson & Skärvad, 2001, s. 27)



3.1.2 Processynsättet

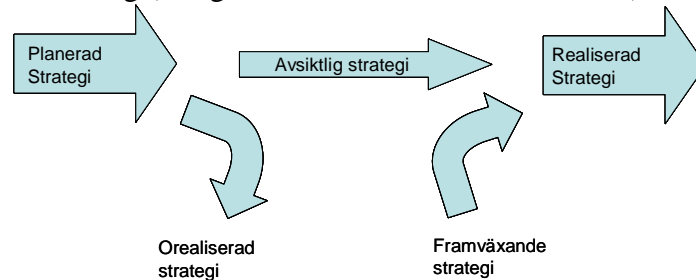
Enligt teoretiker inom processynsättet är företags strategi och konkurrensfördelar en produkt av de skavanker och brister som finns i de ekonomiska systemen och processerna. Tilltron till människan som en rationellt tänkande varelse är liten inom processynsättet. Inom detta synsätt anser man att det finns tydliga begränsningar på hur många faktorer människan kan ta hänsyn till i sitt beslutsfattande. Människan ställer sig tvekan till att söka mer information än vad man anser sig behöva, man är partisk i tolkningen av den insamlade datamängden och man accepterar oftast det första tillfredställande resultatet utan att undersöka om det faktiskt är det bästa (Whittington, 2001).

Mintzberg och Quinn (1993) förklarar framtagandet av en strategi som ett hantverk där formulering och implementering flyter samman till en flytande process av lärande, vilket leder till att kreativa strategier utvecklas. Hans synsätt skiljer sig ifrån det klassiska synsättet där strategier utvecklas genom planering. Det klassiska synsättet är en mer mekanisk syn på hur strategier utvecklas där rationalitet och analys är huvudegenskaper, medan processynsättet baseras på att utvecklandet av strategier är byggt på stegvis växande processer. Enligt Mintzberg präglas den klassiska skolan av uppfattningen att strategier först formuleras, sedan implementeras och strategiformuleringen är chefens ansvar och att de utvecklas oftast utifrån en förenklad modell. Dessa processer är under kontinuerlig utveckling och ständigt anpassningsbara mot den omvärld som företaget befinner sig i med fokus på lärande (Mintzberg och Quinn, 1993).

Mintzberg skiljer mellan realiserad strategi och planerad strategi. Om man frågar folk i näringslivet svarar majoriteten att viss del av de planerade strategierna realiserar. De förirrar sig inte helt från sina intentioner, men de uppnår dem inte heller perfekt. Om företaget har en full realisation av sina planerade strategier skulle det betyda att företaget i fråga har en brilliant framtidsyn och om det inte förverkligar någon av sina planerade strategier betyder det att det har misslyckats totalt i sina prognoser. Verkligheten innebär oundvikligt att företagen till viss del måste tänka för framtiden såsom en viss anpassningsbarhet under resans gång (Mintzberg och Quinn, 1993)

Planerade strategier som till fullo förverkligas kallas avsiktlig strategi och de som inte förverkligas kallas orealiserade strategier. Framväxande strategi kan förklaras som icke avsedda aktiviteter som uppstår över tiden och sedan konvergerar till ett mönster (Bengtsson och Skärvad, 2001). Se figur 3.4.

Figur 3.4 Strategiformering (Bengtsson och Skärvad, 2001, s. 182)



Som nämnts är ett fåtal strategier totalt avsiktliga. Samma sak gäller att strategier är totalt framväxande. Den ena innebär inget lärande och det andra innebär ingen styrning. Nästan alla strategier är i verkligheten en mix av båda dessa för att kunna utöva viss styrning och gynna lärande i organisationen (Ahlstrand, Lampel, och Mintzberg, 1998).

Konceptet med den framväxande strategin kan man koppla till strategiskt lärande på grund av att den erkänner organisationens kapacitet att experimentera. En ensam handling kan tas, återkoppling sker och processen fortsätter tills organisationen konvergerar handlingen till ett mönster som i slutändan blir dess strategi (Ahlstrand, Lampel och Mintzberg, 1998).

Ahlstrand, Lampel och Mintzberg, (1998) diskuterar lärandets betydelse på hur strategier utformas. Dagens komplexa och oberäknliga omvärld som organisationer verkar i leder till att det ställs allt högre krav på den kunskap som behövs för att skapa en effektiv strategi. Detta leder till att skapandet av en strategi måste fungera som en lärandeprocess över tid. Det är viktigt att ledaren i organisationen lär sig, men vanligast är att det kollektiva systemet som lär sig. Det finns många potentiella strategier i alla organisationer. Detta lärande utgår från ett framväxande synsätt, genom beteende som stimulerar att tänka individuellt, så att man förstår sina handlingar. Ledarskapets roll i en organisation blir inte att hitta på avsiktliga strategier, utan att styra den strategiska lärande processen. Utifrån denna process kan effektiva strategier utvecklas (Ahlstrand, Lampel och Mintzberg, 1998).

Ett annat synsätt som Mintzberg identifierat är omvärldens roll och påverkan på strategiutformningen. Han argumenterar att omvärlden fungerar som en uppsättning av generella krafter som påverkar organisationen och fungerar som huvudaktörer i skapandet av en strategi. För att organisationen ska överleva måste de svara på dessa krafter, genom kontinuerligt mindre eller större strategiska förändringar. Detta leder till att ledarskapets roll i organisationen blir av en mer passiv natur där fokus ligger på att läsa av organisationens omvärld för att försäkra sig om att organisationen är rätt anpassad. I slutändan hamnar organisationer i kluster i olika ekologiskt liknande nischer. Dessa

positioner kommer de att stanna kvar i tills resurserna blir för knappa eller tillstånden i positionen för fientlig (Ahlstrand, Lampel och Mintzberg, 1998).

3.1.3 Det evolutionära synsättet

Till skillnad från det klassiska synsättet så anser anhängarna av den evolutionära skolan att man i inte särskilt stor utsträckning kan förlita sig på ledningens förmåga att planera och agera rationellt. Evolutionisten litar i stället på att marknaden säkerställer vinstmaximering genom det naturliga urvalet som en funktion av konkurrensen på marknaden (Whittington, 2001). Detta resonemang tydliggör vilka inspirationskällor som legat till grund för utvecklingen av den evolutionära skolan. Darwinistiska resonemang från biologin tillämpas i marknadsekonomiska sammanhang.

Anhängare till skolan anser att konkurrensen på en marknad är för intensiv för att ett företag skall ha råd att investera i strategiprocesser eftersom förutsättningarna är allt för föränderliga och oförutsägbara. På samma sätt anses också att marknaderna är så pass effektiva att strategier inte kan skapa några hållbara konkurrensfördelar. Konkurrenterna kommer att imitera företaget och utadera eventuella konkurrensfördelar (Whittington, 2001). Whittington (2001) använder följande citat för att illustrera problematiken:

”Formal methods will not earn abnormally high profits for long. The formality makes them easy to copy. Going to business school is not a way to acquire immense wealth, because it is too easy to get in.”

(McCloskey, 1990, s. 128)

Där de klassiska teoretikerna förlitar sig på rationell toppstyrd planering söker evolutionisten alternativa svar. Det evolutionära synsättet förklarar alltså strategibildning som en utveckling som går mot att anpassa sig till förutsättningarna på marknaden och att det är de strategier som på bästa sätt lyckas med detta som överlever.

Evolutionära strategiteoretiker är i grund och botten skeptiska till i vilken utsträckning organisationer faktiskt kan uppnå differentiering och anpassning till omvärlden på ett medvetet och över en längre tidsperiod hållbart sätt (Whittington, 2001). Whittington fortsätter med att diskutera hur strategibildning kan vara kontraproduktivt. Organisationer arbetar med att hela tiden uppnå optimal anpassning mot omvärlden på kort sikt, men på en konkurrensutsatt marknad är den här typen av flexibilitet enligt det evolutionära synsättet ineffektivt.

Hannan och Freeman (1989) argumenterar för att organisationer som är mer trögrörliga, och därför har mindre möjlighet att påverka och förändra sin strategi, är de organisationer som väljs, dvs. de organisationer som överlever. Denna argumentation är mycket intressant då den går tvärtemot det klassiska synsättet. Porter, som tillhör den klassiska skolan, förespråkar vikten av strategiska val och att antingen göra saker annorlunda, eller annorlunda saker jämfört med konkurrenterna. Denna syn på strategibildning går dock stick i stäv med det evolutionära synsättet.

Fortsättningsvis kommer författarna mer ingående presentera forskning inom området evolutionär strategi. Avsnittet kommer i stor del att baseras på Hannan och Freeman då de av Whittington (2001) anses vara tongivande inom området. Fokus kommer att ligga på organisationers trögrörlighet, och hur detta kan kopplas samman med förändringar i organisationer som svar på förändrade externa omständigheter.

Det engelska ordet *inertia* kan översättas med ordet tröghet. Ordet förklaras som "*kroppars egenskap att bevara samma riktning och hastighet*" (länk 4). Denna översättning är något som i olika utsträckning kan tillämpas på organisationer. Förmågan att anpassa sig till förändringar i de externa förutsättningarna på en marknad kan antas vara enklare för vissa företag än andra.

Strukturell tröghet i organisationer kommer naturligt som ett resultat av vad ett företag eller organisation är. Man kan se organisationer som strukturer för att uppnå kollektiva mål. Till skillnad från andra kollektiva aktörer så ges företagen som organisation legitimitet och stöd av samhället för att uppnå dessa specifika mål (Hannan och Freeman, 1989).

För att uppnå dessa specifika mål krävs det att individer mobiliserar resurser. För att till exempel investerare skall bistå med kapital krävs det att organisationerna möter vissa krav. Dessa krav baseras ofta på effektivitet och möjligheten att koordinera komplicerade uppgifter. Detta argument är dock av mindre betydelse då det visat sig att det inte är självklart att organisationer kan utföra uppgifter mer effektivt än andra kollektiva strukturer (Hannan och Freeman, 1989). Hannan och Freeman diskuterar istället reliabilitet och ansvarsskyldighet som de två kompetenser som ger företaget som organisation fördelar jämfört med andra kollektiva sammansättningar.

Reliabilitet beror på variationen i prestationsförmåga över tid snarare än den genomsnittliga nivån över samma tidsperiod. Organisationer har ofta möjligheten att återkommande producera en viss produkt till en given kvalitet. Under osäkra förhållanden värdesätter därför många intressenter denna pålitlighet i prestationsförmåga snarare än effektivitet. Enligt Hannan och Freeman är en organisations primära kompetens möjligheten att generera kollektiva handlingar med relativt liten variation i kvalitet. Den andra kompetensen som i det här fallet är relevant är ansvarsskyldighet. Generella normer och interna respektive externa eventualiteter som kan påverka ett företag ställer krav på företagen att svara rationellt för sina handlingar. Företagen måste kunna dokumentera hur resurser använts och motivera och förklara de beslut, regler och handlingar som lett fram till särskilda produkter (Hannan and Freeman, 1989).

De krav som ställs på kollektiva strukturer i dagens moderna värld ligger i linje med de två kärnkompetenser som nämnts, reliabilitet och ansvarsskyldighet. Att kunna visa för intressenter att man är rationellt ansvarstagande och att man med hög tillförlitlighet kan erbjuda marknaden sina produkter är oerhört viktigt. Marknaden premierar de aktörer som på ett bra sätt möter dessa två parametrar. Detta innebär alltså att organisationer har en fördel jämfört med andra sammansättningar som verkar för att uppnå ett kollektivt mål. Samtidigt existerar det även skillnader mellan organisationer hur väl man anses vara

ansvarstagande respektive tillförlitliga. Marknaden tenderar att eliminera organisationer som inte möter kraven på dessa två faktorer varför de organisationer som överlever är de med hög grad av tillförlitlighet och ansvarstagande (Hannan and Freeman, 1989).

För att exemplifiera på hur evolutionär strategibildning fungerat i en aktuell situation kan man studera Intel. I början av 1980-talet hade Intel som strategi att vara ett *"memory company"*. Under den här tiden började man se indikationer på radikala förändringar inom datorindustrin. Mikroprocessorer och Flash-minnen skymtade i horisonten och röster började höjas inom företaget att man måste överge företagets dåvarande fokus på så kallade DRAMs (Dynamic Random Access Memory). Man hade inom detta affärsområde en marknadsandel på 3,4 % och för att fortsätta kunna konkurrera skulle substantiella investeringar krävas. Inom företaget fanns det två olika fraktioner. Den ena ansåg att företagets inlärningskurva var strategiskt kopplad till utvecklingen av DRAM, medan den andra fraktionen ansåg att man måste omorganisera verksamheten för att hänga med i den nya teknologin (Burgelman, 1991).

Det tog inte mindre än fem år innan man på Intel drog sig ur DRAM-marknaden och under denna tid hade man förlorat mycket pengar. Ändå förlorade man mindre pengar än många av sina konkurrenter, däribland japanska konkurrenter på snabb frammarsch. Burgelman förklarar detta med begreppet *"relative inertia"*, som han lånat från Hannan och Freeman. Följande förklaring lämnas av Burgelman som en potentiell förklaring till varför Intel trots den långsamma processen ändå klarade sig bättre än många andra:

"An atmosphere in which strategic ideas can be freely championed and fully contested by anyone with relevant information or insight may be a key factor in developing internal selection processes that maximize the probability of generating viable organizational strategies. Such processes generate strategic change that is neither too slow nor too fast."

(Burgelman, 1991, s. 252)

Citatet ovan grundar Burgelman på forskning som Hambrick publicerat i sin artikel *"Strategic Awareness Within Top Management Teams"*. I artikeln har han undersökt fyra olika amerikanska universitet och hur graden av strategiskt medvetande i organisationen påverkat universitetens utveckling. Enligt Hambrick visade det sig att en hög medvetenhet både kan vara positiv respektive negativ. I det ena av de två universitet som hade en hög strategisk medvetenhet i organisationen var detta en styrka, medan det var en belastning i det andra. Samma sak gällde för de universiteten med låg medvetenhet. Det ena universitetet var på stark frammarsch efter att tidigare haft stora problem relaterade till avsaknad av fokusering, medan det andra hade problem. Strategisk medvetenhet är enligt Hambrick alltså ett tvåeggat svärd (Hambrick, 1981).

3.1.4 Systemsynsättet

Till skillnad från det evolutionära synsättet och det processsynsättet så tror man inom systemsynsättet att man inom organisationer har möjligheten att planera i förväg och agera effektivt inom sin marknad. Det som skiljer systemsynsättet från det klassiska är

dock att man anser att förmågan att planera rationellt inte är något mer än ett historiskt och kulturellt fenomen. Förmågan att planera rationellt är enligt systemteoretikerna snarare specifik för olika sociologiska kontexter snarare än för olika företag (Whittington, 2001).

Systemsynsättet på strategi innebär således att den bestämmande faktorn till stor del är beroende på vilket ekonomiskt system man befinner sig i. Om man skall jämföra företag med varandra så är det enligt detta synsätt ointressant att se på till exempel små och medelstora företag. Skillnaderna företagen emellan beroende på till exempel var de verkar gör denna jämförelse irrelevant. Man bör snarare se på företag utifrån ett system perspektiv. Detta innebär praktiskt att man skulle kunna studera japanska Keiretsuföretag, kinesiska familjeföretag eller franska industrigrupper. De faktorer som bestämmer ett ekonomiskt system måste därför konstrueras på ett sätt så att variationer i sättet på vilket ett företag beter sig kan förklaras. Med ett mer traditionellt synsätt har man istället för att försöka förklara skillnaden mellan hur företag i olika sociala system agerat, antagit att alla företag av samma typ agerat på samma sätt, oberoende av social och kulturell kontext (Whitley, 2000).

I verkligheten går det inte att förklara organisationers handlande som enbart beroende av rationell planering. Människors ekonomiska beteende är inbäddat i nätverk av sociala relationer. Dessa sociala nätverk kan relateras till faktorer som familjesituation, hemvist, professionell respektive akademisk bakgrund, etnicitet och religion. Dessa faktorer påverkar hur människorna inom systemet agerar och bestämmer vad som anses vara passande respektive opassande. Skillnaden mot den klassiska skolan blir då att agerande som inom denna disciplin kan anses vara icke-rationellt och opassande är det tillvägagångssätt som är det mest relevanta inom det aktuella systemet (Whittington, 2001).

Whittington tar upp ett intressant exempel som baseras på olika undersökningar som gjorts i ett urval av länder där man undersökt vilka ideologier som ligger bakom strategibildning. I undersökning frågade man till exempel företag huruvida man ansåg att det enda målet för företag är att generera vinst. 40 % av de amerikanska företagen svarade ja på denna fråga, medan samma siffra var 8 % hos de japanska företagen och 11 % i singaporienska företag. I en annan studie visade det sig att de viktigaste faktorerna kopplade till strategiskt beslutsfattande i amerikanska företag var att projicera framtida kassaflöden samt avkastning på investerat kapital. Dessa faktorer rankades topp tre av amerikanska företag, medan de rankades på plats tio respektive elva i koreanska företag. Det är intressant att se att amerikanska företag skiljer sig från resten av världen i så stor utsträckning. Samtidigt är det så att det är strategiskolor rotade i det amerikanska synsättet och amerikansk forskning som i störst utsträckning är tillgänglig (Whittington, 2001).

Enligt Whitley (2000) finns det sex typer av *ekonomiska system* inom vilka företag kan vara verksamma. Det fragmenterade systemet kännetecknas av små ägarledda företag med kortsiktiga relationer till konsumenter och leverantörer. Arbetsmarknaden kännetecknas av flexibilitet och hög rörlighet varför även relationerna mellan

arbetsgivare och arbetstagare också i större utsträckning är kortsiktiga. Den höga flexibiliteten leder ofta till att även kunskap, teknologi och marknader snabbt förändras. Ett exempel som tas upp av författaren är Hong Kong där småföretagen snabbt kunde ställa om produktionen från att ena perioden producera plastblommor till att nästa period producera peruker.

Nästa system som Whitley tar upp är koordinerade industridistrikt. Det som karakteriserar dessa system är högre integration mellan till exempel producent och leverantör, men också en högre nivå av samarbete mellan företag. Ägarstrukturen utgörs till stor del av en mindre grupp. Exempel på denna typ av system är till exempel industridistriktet i efterkrigs Italien och andra regionala industrisystem i Europa.

Den tredje systemtypen som tas upp är den som på engelska kallas för "Compartmentalized system". Detta skulle fritt översatt till svenska kunna kallas för det fackindelade systemet. Denna miljö karakteriseras av stora företag där ägarledningen utövas genom finansiella marknader. Integrationen både mellan företag och mellan företag och anställd är liten. Följande citat av Whitley är talande för strukturen inom denna typ av system:

"Firms are islands of authoritative control and order amidst market disorder, as in the stereotypical Anglo-Saxon economy."

(Whitley, 2000, s. 43)

Statligt organiserade system är i likhet med de fackindelade systemen uppbyggda i stor utsträckning av stora företag som integrerar produktionskedjor och aktiviteter över sektorer genom en administrativ apparat. Dessa företag skall dock inte förväxlas med offentligt ägda företag. Med statligt organiserade företag menar författaren snarare företag som ägs privat, men åtnjuter stöd från staten. De bästa exemplen på denna typ av företag är till exempel storföretag i Sydkorea. Möjligheten till horisontell integration med andra företag försvagas kraftigt som ett resultat på den starka vertikala strukturen.

Samarbetande system är till skillnad från föregående system starkt beroende av en mer kollektiv organisation och samarbete inom industrisektorer. Ägarkontrollen i den här typen av ekonomiskt system är traditionellt olika former av allianser med fokus på specifika industrier snarare än diversifiering över olika sektorer. Relationen mellan företagen och dessa anställda kan sägas vara ett ömsesidigt beroende och tillförsikt till en personalstyrka med rätt kompetens och färdigheter.

Den sista typen av ekonomiska system som Whitley tar upp är den som han kallar för "Highly coordinated systems", som på svenska då kallas välkoordinerade system. De bästa exemplen man kan ge på denna typ av system är att likna det vid den allians som kännetecknat den industriella utvecklingen i efterkrigs Japan. I likhet med samarbetande system så är integrationen mellan företag stor. Det som skiljer är att man inom denna typ av system knyter nätverk såväl inom sin sektor som med företag i andra sektorer och samordnar aktiviteter.

Beskrivningen av dessa system grundar sig på de individuella typernas långsiktiga karaktäristiska. Dessa är i hög grad institutionaliserad varför förändringar om möjliga tar tid och kräver stora insatser. Tydliga exempel på hur detta kan ske är till exempel USA:s ockupation av Japan efter andra världskriget (Whitley, 2000). Dessa system inom vilka företagen är verksamma har en stark inverkan på strategibildningen. Olika typer av företagsstrukturer blir framgångsrika i olika sociala kontexter. Även om globalisering och internationalisering spelar en allt viktigare roll i dagens företagande så kommer alltid de lokala förutsättningarna att vara viktiga (Whitley, 1991). Systemiska ansatser på strategibildning understryker hur strategiska mål och processer avspeglar det sociala system inom vilket strategin formuleras (Whittington, 2001).

3.2 Dimensioner av CSR

3.2.1 Innehållet i begreppet CSR

Beroende på vilket företag man frågar så varierar definitionen av vad begreppet CSR innefattar. Begreppet sträcker sig från att innefatta företagets redovisning till att även behandla miljöfrågor och personalfrågor. Den massmediala uppmärksamheten har i Sverige till stor del varit kopplad till miljöfrågor samt under vilka villkor produkter tillverkas. Begreppet har således ett brett spektra vilket gör att hur det tolkas varierar mellan företagen. Ytterligare exempel på begreppets breda innebörd kan kopplas till variationen i innehållet beroende på vilket land man befinner sig i. I USA är corporate governance och accountability områden som varit i fokus. Detta är på grund av olika företagsskandaler som ledde till att ett stort antal människor drabbades. I Sverige har fokus snarare legat på miljöfrågor och produktionsvillkor i låglöneländer. Beroende på vilka intressenter som driver frågorna så påverkas innehållet.

3.2.2 Intressenter

Socialt ansvarstagande är en term som ger stort utrymme till subjektivitet i tolkningen. Beroende på vilken typ av företag det handlar om eller vilken intressent som granskar så skiljer sig innebörden åt. Enron-skandalen handlade i mångt och mycket om de tvivelaktiga val som gjordes relaterade till företagets redovisning. Den största skandalen var dock kopplat till hur de anställda duperades och förlorade i många fall sina besparingar och pensioner. I exemplet Enron kan man således dels granska företagets handlande utifrån normsättare och lagstiftares perspektiv och se på tvivelaktigheten i redovisningen, eller utifrån de anställdas perspektiv och ifrågasätta etiken i företagsledningens handlande. Löhman och Steinholtz (2003) presenterar en övergriplig beskrivning av intressenter för vilka CSR är relevant.

Dagens *konsumenter* kräver mer än produktgenskaper som möter förväntningarna på produkten. I dagsläget vill konsumenterna i allt större utsträckning kunna identifiera sig med produkterna de köper och producenterna de anlitar. Emotionella faktorer och anseende är attribut som företagen måste ha med i beräkningarna för att kunna konkurrera framgångsrikt idag. Även om de största företagsskandalerna skett utomlands så påverkar det genom dagens gränslösa informationsspridning konsumenter i Sverige.

Samtidigt har skandaler i svenska företag som Skandia också ökat konsumenternas medvetande (Löhman & Steinholtz, 2003).

Människor idag känner att de har större möjlighet att påverka genom att konsumera medvetet än vad de har genom sin rösträtt. Löhman och Steinholtz (2003) presenterar en undersökning som visar att 53 % av dem som deltog i undersökningen trodde att de kunde påverka samhället genom medveten konsumtion, medan endast 36 % trodde att de kunde påverka genom allmänna val. I en tid då intresset för politik minskar och misstro och förakt för politiker ökar ser konsumenten sin möjlighet att påverka snarare genom sin konsumtion än genom sin röst (Löhman & Steinholtz, 2003).

Företagets *anställda* är den viktigaste resurs som företaget har. Fraser med detta budskap måste anses vara mycket vanligt förekommande i företagsekonomiska sammanhang. Hur klyschigt det än är så är det dock sant. De företag som behandlar sina anställda illa riskerar att förlora sin kompetens. Löhman och Steinholtz (2003) stödjer sin argumentation genom att presentera en sammanställning som omfattade 120 vd:ar och deras uppfattningar och engagemang kring ”att bidra till ett bättre samhälle och en renare miljö”. Det visade sig då att den fokus som var viktigast var arbetsplatsen. De viktigaste drivkrafterna bakom detta engagemang var företagets kultur och varumärke. Engagemanget grundade sig således snarare på interna faktorer än externa. Endast 11 % angav att frivilliga organisationer var den främsta drivkraften. (Löhman & Steinholtz, 2003)

CSR kan vara ett sätt för företag att skapa en positiv arbetsmiljö som leder till långsiktiga relationer mellan företag och anställda. Hanteras dessa frågor på rätt sätt finns det en möjlighet för företaget att skapa ett engagemang och en stolthet för företaget hos de anställda. Det är svårt att mäta effekterna av engagemang och stolthet hos de anställda, men man kan anta att personer på olika positioner inom företaget är mindre benägna att flytta om man känner starkt med det företag som man representerar. Ytterligare en aspekt som bör beaktas är det faktum att det har visat sig att många CSR-frågor ofta initieras av personer på lägre nivåer i organisationen. Om CSR anses vara ett strategiskt viktigt område inom företaget torde det således vara mycket viktigt att man har en miljö på företaget som främjar anställda i hela organisationen att driva dessa frågor (Löhman och Steinholtz, 2003).

Ägarstrukturen i dagens företag är mer komplex idag än vad den varit tidigare. I dagsläget ser man allt fler institutionella ägare i form av t.ex. fond- och försäkringsbolag. Dessa aktörer har så kallade placeringskriterier som styr investeringarna i olika bolag. Beroende på vilken profil institutionen har så varierar kraven på de investeringar som görs. ”Social Responsible Investments” (SRI), kan anses vara motsvarigheten till CSR inom investeringsbranschen. I dag finns det till exempel fondförvaltare som har så kallade etiska fonder där man ställer krav på företagen och hur man arbetar. Vidare finns det även olika index där det ställs krav på till exempel företagens miljöarbete för att man skall få vara med. Det mest kända exemplet på ett sådant index är ”Dow Jones Sustainability Index” på New York börsen.

3.3 Sammanfattning

Referensramen skall fungera som ett verktyg utifrån vilket det empiriskt insamlade materialet skall tolkas. Givet uppsatsens problem och syften innefattar nämnda referensram således teori relaterat till strategibildning, men också även teori kopplat till CSR.

Den klassiska skolan representerar ett mer rationellt sätt av strategibildning med tydliga mål och handlingsplaner som kanaliseras från högre nivåer i organisationer nedåt. Processynsättet å andra sidan behandlar strategibildning inom företag som en framväxande process där avsiktlig strategi påverkas av icke planerade aktiviteter för att till slut mynna ut i den realiserade strategin. Den evolutionära skolan har en mer externfokus där företags överlevnad hänger samman med det naturliga urvalet som en funktion av konkurrensen på marknaden. Den sista skolan som referensramen behandlar är systemsynsättet. Systemsynsättet syn på strategi är att det är beroende på vilket ekonomiskt system som ett företag verkar i som är den bestämmande faktorn i ett företags agerande. Dessa olika skolor kan visa hur olika företag har valt att behandla och hantera just CSR i deras organisationer.

Gällande CSR så varierar innehållet dramatiskt från företag till företag. Dock finns det vissa huvuddrag som är återkommande. Dels kan man se vilka intressenter som driver frågorna, eller vilka intressenter som företagen riktar sig mot i sitt arbete. Om man nu väljer att se CSR som en strategisk fråga så borde vi finna olika modeller för hur företagen i praktiken valt att arbeta med den. Å ena sidan så skulle den kunna behandlas som en helt igenom rationell fråga, i enlighet med den klassiska teorin. Å andra sidan skulle man kunna finna en samsyn mellan svenska företag som gör att innehållet som företagen lägger in i begreppet samt hur man arbetat med frågan är beroende på det ekonomiska system inom vilket man är verksamt. Detta skulle i så fall stämma överens med systemsynsättet. Ett ytterligare alternativ skulle kunna vara att arbetet med att ta upp CSR som en strategisk fråga har kommit nerifrån i organisationen. Ett sådant förfarande skulle kunna vara i linje med processynsättet på strategibildning. Slutligen skulle det kunna vara så att utvecklingen av CSR som en strategisk fråga kommer som ett resultat av att företaget måste anpassa sig till nya förutsättningar på marknaden för att överleva. Detta skulle i sin tur kunna kopplas samman med det evolutionära synsättet på strategibildning.

4. Empiri

Under denna rubrik kommer resultaten från den empiriska undersökningen att presenteras. Den undersökning som genomfördes var av kvalitativ natur där respondenter från fyra företag svarade på frågor med utgångspunkt från den intervjuguide som författarna använt sig av i undersökningen. Resultatet kommer att struktureras efter de huvudrubriker som användes i intervjuguiden.

4.1 A. Om respondenten

På **företag Q** intervjuades informationschefen som även har ansvar för koordinering av CSR-frågor på företaget. På företag Q består CSR av fyra delar, Code of Conduct, miljö, etik och HR.

På **företag X** intervjuades den person som är ansvarig för CSR-rapportering för hela verksamheten. Respondenten X är projektledare för företagets CSR-rapport. CSR är en del av företagets kvalitetsbegrepp och en viktig del av affärsidén. När företaget talar om kvalitet så menar man inte bara t.ex. hållbarhet, utan även också hur produkten har tillverkats. På företag X ligger fokus för CSR till stor del på tillverkningsprocessen. Kunder och andra grupperingar ska vara nöjda med företag X. CSR-avdelningen skall inte vara synonym med företagets CSR-begrepp. Det är inte bara den avdelningen som skall agera ansvarstagande, utan det skall företaget som helhet göra.

På **företag Y** intervjuades den person som var "Global manager" för CSR och informationsdirektören i Sverige. Avdelningen heter "Corporate affairs" och har både extern kommunikation och intern kommunikation som ansvarsområde. Man kallar det för "Corporate Responsibility" (CR) då man anser att ordet *social* ofta missuppfattas till att handla om saker som till exempel sponsring osv. "Corporate responsibility" handlar för företag Y om hur företaget skall agera ansvarsfullt.

På **företag Z** intervjuades den person som är ansvarig för CSR-frågorna på företaget. Man lägger in miljöarbete, uppförandekod och arbetet med att ta fram, implementera och följa upp denna, i begreppet.

4.2 B. CSR sett över tiden

Företag Q

Motiven som drev företaget att utveckla dessa frågor var att hela branschen gjorde en förändring för ca 15 år sedan. Förr köpte man från agenter, sedan plockade man bort det mellanledet och lokala produktionskontor öppnades runt om i världen. Företaget hade då själva direkt kontakt med leverantörer och fabriker. Medarbetare var ute och såg hur det gick till hos leverantörerna och kom hem och satte tryck internt på organisationen. Media spelade också en viss roll. Företaget fick sin uppförandekod 1995, cirka två år efteråt gjordes reportage om hur svenska företag köpte från leverantörer, som använde sig av barnarbetare.

Uppförandekoden togs fram i början på 1990-talet. Från början sågs det inte som en strategisk fråga, men relativt snabbt kom CSR att tas upp som en viktig del av företagets strategi. Uppförandekoden går hand i hand med kvalitet. Kvalitetstänkande är något som företaget har haft med sig redan från början. Man kan inte köpa kläder som produceras av barn, då de håller inte kvalitén. För företag Q går dessa frågor hand i hand med affärsidén. I dagsläget är CSR-frågor och miljötankandet integrerat i affärsprocessen.

På företaget vill man inte skapa någon liten enhet som bara arbetar med detta, utan det måste in i det dagliga affärstänkandet. Företagsledningen är ytterst ansvarig för CSR-frågorna. En mindre grupp har skapats där några personer från företagsledningen sitter och arbetar fram det strategiska, men också vilka aktiviteter som ska utföras, vilka resurser som ska läggas osv. Det som tas fram i gruppen förankras i företagsledningen. Traditionellt så har frågorna drivits i stor utsträckning av inköpsfunktionen då det är de som är ute och träffar leverantörerna. För ca ett och ett halvt år sedan såg man över strukturen och tog fram det sättet som företaget arbetar på idag.

Man tror att arbetet med CSR innebär en konkurrensfördel. Man skapar inte bra produkter om de inte tillverkas under bra förhållanden. Detta är dock något som inte kommuniceras mer än genom årsredovisningen och den separata CSR-redovisningen. Det kommer mycket tryck underifrån i organisationen att utveckla arbetet, både från centrala organisationen, men även från butikerna. Samtidigt har man ansvariga som driver arbetet strategiskt, vilket gör att inte finns mycket rum för dialog.

Om frågorna går hand i hand med affärsidén så blir arbetet framgångsrikt. Blir det något som man måste tänka på utöver affären så är möjligheterna att lyckas mindre. Ambitionen är att det till exempel ska vara självklart att man tänker utifrån ett miljöperspektiv när man inreder en ny butik. Man måste hitta sin nivå. Frågan är om kunden vill ha det och man måste alltid utgå från kunden.

Företag X

Bakgrunden är att under 1990-talet så byggdes hela organisationen med produktionskontor ut. Man kom närmare tillverkningen och därmed såg man behovet av att bidra till bättre arbetsförhållanden. Det fanns några olika personer som på den tiden arbetade nära tillverkningen och drev frågorna. I mitten av 1990-talet så skrev man till exempel på orderbekräftelserna att barnarbete inte accepterades. Kraven fick ett mer formellt uttryck i och med att man tog fram sin uppförandekod 1997. Detta drevs fram genom en kombination av interna, men också externa drivkrafter. Personer inom organisationen drev frågorna samtidigt som konsumenter och konsumentgrupper fick upp ögonen för ämnet. För företag X drevs arbetet mycket mer fram av den sociala delen i bemärkelsen produktion, snarare än från t.ex. ett miljöperspektiv.

Uppförandekoden är den samma som då den författades 1997. I utvecklingen av företagets arbete med frågorna har mycket kommit att handla om uppföljningen. När man arbetar med en ny leverantör så gör man en utvärdering både från ett CSR-perspektiv, såväl som från ett ekonomiskt perspektiv. Man jobbar mycket för att dessa intressen skall

gå hand i hand. Man arbetar mycket med att få produktionssidan att integreras så mycket som möjligt med CSR-verksamheten. CSR-arbetet ligger på en strategisk nivå, chefen för CSR-arbetet är med i ledningsgruppen och sitter på huvudkontoret. När man driver arbetet med att integrera den kommersiella sidan och CSR så är relevanta funktioner involverade. CSR är en strategisk fråga. Det är en förutsättning för företagets framtida tillväxt. Det har mycket med produktionssidan att göra. Om företaget ska kunna nå sina tillväxtmål så handlar det om att bygga fler butiker men också om varuförsörjning. Det är inte hållbart att produktionen skall gå till på ett sätt som inte är i linje med företagets CSR-policy.

Arbetet handlar om att få till varaktiga förbättringar, att skapa medvetande. Ett långsiktigt mål är att alla fabriksmedarbetare ska ha en sådan kunskap om sina rättigheter att de själva är förmögna att hävda dessa. När man började arbeta med frågorna var det mycket "learning by doing", man fick söka sig utanför företaget för att utveckla arbetet. Det var en ny företeelse och det handlade mycket om att bygga nätverk utanför företaget och att få träffa representanter från andra företag och olika organisationer.

Allt ansvarsfullt agerande behöver inte ha en CSR-flagg. Den dag då CSR är verkligt införlivat i en organisation då ska det inte behöva heta CSR. Då är det bra management, eller ansvarstagande företagande. CSR-avdelningen behöver inte vara involverad i allt vad bra processer är, t.ex. att företaget är en bra arbetsgivare eller affärspartner. Mycket handlar om hur man förhåller sig till olika intressenter och hur man uppfattas av dem.

I och med CSR-arbetet så har man valt bort den enklaste vägen. Man kan inte längre placera ordrar där man känner för, utan man måste ta hänsyn till efterlevnaden av uppförandekoden. Detta är kopplat till företagets hållbara tillväxt. Det är en utmaning att hitta bra leverantörer. Det handlar om att hitta tillverkare som är värdiga partners. I och med att företaget växer och placerar allt större ordrar så ställs högre krav på leverantörerna. Vissa tillverkare kan växa med företaget, både vad gäller volymer och krav kopplade till företagets CSR-policy. Den här leverantörsutvärderingen är bland det bästa som företaget kan rätta sig efter. Den säger mycket om leverantören som partner över lag.

Nyckelfaktorer för att arbetet med socialt ansvarstagande skall fungera: Det måste vara genuint och att det inte är ett spel för gallerierna. Då är det bara ett slöseri med resurser. Det skall vara förankrat uppifrån och ner, att man gör rätt saker på rätt sätt.

Företag Y

CSR handlade till en början om ett ökat intresse för frågorna bland anställda och omvärlden. I början av 2000-talet var etiska investeringar i ropet. Man såg ett ökat behov av att dels kunna öka rapporteringen internt, men också externt till etiska investerare osv. Man ser en möjlighet att skapa framtida aktievärde om man lyckas hantera frågorna på ett bra sätt.

Man ser på CR som ett sätt att hantera olika risker som skulle kunna leda till negativa konsekvenser för företaget, men också möjligheter. Företaget arbetar med en

riskbedömning som gör att man kan identifiera både risker och möjligheter inom området. Det handlar också om att bygga upp ett gott anseende. Baserat på riskbedömningen så förändras handlingsplanen varje år. En annan viktig fråga är att de anställda skall kunna vara stolta över företaget. Det är en nyckelfaktor för att kunna attrahera arbetskraft.

I CR-kommittén är alla nyckelfunktioner representerade och man träffas tre till fyra gånger om året för att fatta beslut relaterade till de här frågorna. I dagsläget arbetar man med olika funktioner inom företaget t.ex. inköp. Det handlar om att föra fram frågor, men också hjälpa de olika områdena med expertis så att de kan integrera CR i sitt dagliga arbete.

Varje land har en lokal CR-kommitté. Svagheten är att man inte riktigt lyckas nå ut till alla marknader där CR pågår, och inte så rationellt som man skulle vilja. I dag har också "*Company Reputation*" (författarnas kommentar, ej att förväxla med CR) kommit upp högt upp på företagets interna agenda och har därför fått ett större gehör från företagsledningen. Arbetet ligger på en "senior" nivå, men i företagets policy föreskrivs att det skall finnas lokala handlingsplaner. De bestäms inte på "senior" nivå utan de utvecklas lokalt. De övergripande principerna är beslutade på den "seniora" nivån. Det kanske är en svaghet men det var det sättet man såg att det kunde genomföras på.

När man arbetar med t.ex. inköpsfunktionen så sker det en dialog. Det förekommer en diskussion om att se över grundvärderingarna i företaget, och att det skall involvera hela organisationen. Detta skulle ske genom t.ex. fokusgrupper. En viktig del är att anställda ska känna sig trygga och stolta över det företag de arbetar i, annars går det ut över motivationen. Branschen har fått stå i skottgluggen i media. Om man som anställd endast får information från media så får man bara se ena sidan av saken. Därför använder företaget sig i stor utsträckning av rapporteringen för att nå ut till anställda.

Det externa och interna behovet av öppenhet var det som startade det. Öppenhet är ett genomgående tema inom CSR-arbete. I dagsläget handlar det snarare om att sköta risker och bygga och uppehålla ett anseende. På så sätt har arbetet blivit mer strategiskt. Det är lätt för ledningen att fatta besluten och att stå bakom dem, men det är svårt att få något att hända i den operativa verksamheten. Företaget har en bit kvar i arbetet att integrera grundvärderingarna i alla beslut som tas. Detta är svårt, och frågan är vilket mandat man har att driva dessa frågor.

Inom CR fokuserar man inte på kostnader, utan att policys och uppförandekoder efterlevs medan man inom inköpsfunktionen har tryck på sig att nå budgetar och minska kostnader. Företaget har som mål att vara med i "*Dow Jones Sustainability Index*". Det är ett tydligt mål. Det handlar om att förklara vilka områden som man måste arbeta vidare med att utveckla. Inköparna måste få självförtroendet att känna att de kan fatta egna beslut i linje med policyn.

I dag är det integrerade CR-mål i koncernledningens affärsplan. Det övergripande strategiska målet för företaget är att bygga och förstärka företagets rykte och se till att de anställda är stolta över företaget. Det handlar om att få med folk "på tåget". Man

beslutade strategiskt att företaget ska arbeta internt och se till att man har ”ordning på torpet”, att själva bestämma vilka frågor som är viktiga för företaget. Det handlar om att involvera och få med folk på nyckelfunktioner, och att arbeta mer långsiktigt. Man måste arbeta med att bygga upp självförtroendet inom företaget, och att våga vara mer öppna. Tack vare CR så redovisar man idag fler saker än tidigare.

Företag Z

Arbetet började med några eldsjälur som var intresserade. Samtidigt var miljöfrågor, som t.ex. ekologiskt producerade varor, en samhällstrend. Företaget var tidigt med sin uppförandekod eftersom inköparna är ute i hela världen. Man kände en viss ”hotbild” då externa granskare i form av icke-kommersiella organisationer, hade kampanjer i till exempel Tyskland där företaget hade verksamhet. Vidare tillverkade företaget på samma fabriker som vissa multinationella företag som fick utstå mycket kritik. Företagsledningen kände då ett behov av att se på de här frågorna. Man var proaktiv och tog fram uppförandekoden innan man fick kritik.

Man såg det relativt tidigt som en strategisk fråga. Man har en väl definierad kundgrupp och denna grupp är de som är känsligast för dessa frågor. Det är en grupp som kräver att man ligger i framkant inom dessa frågor för att vara trovärdig. Detta var inte ett sätt att nå kundgruppen utan att visa respekt till sina kunder. Om man frågar någon om man vill köpa miljömässiga kläder så svarar de ”ja”. Om man frågar om de är villiga att betala mer så svarar de också ”ja”. Men till syvende och sist så är det inte detta som avgör om man köper plagget.

1997 lade man upp en uppförandekod och att den skulle implementeras. Företaget hade högt ställda krav och utgick från ILO:s (International Labor Organization) konventioner. Personen ansvarig för uppförandekoden tog ut de få koder som fanns och skapade en som skulle passa företaget. Den skulle förankras, så den var tvungen att godkännas av företagsledningen. För att föra ut detta i organisationen så användes inköpsorganisationen och koden skickades ut till de då 1200 leverantörerna. Om man inte accepterade villkoren så skulle företaget inte handla längre med leverantören. De som inte skickade in ströks ur registren. Detta innebar att antalet leverantörer skars ner till hälften.

På samma gång fick man uppdrag att minska på antalet leverantörer ytterligare, att ta fram de bästa. Då det var en ambition från företaget att minska antalet leverantörer redan innan så kunde man kombinera dessa två saker. I dagsläget handlar det om att ligga i framkant så att företagets viktigaste målgrupp uppfattar företaget som ansvarstagande. Företaget granskas mer nu än tidigare så CSR är en strategisk fråga. Det handlar om varumärket. I dagsläget har man en toppranking inom till exempel Roburs fonder.

En leverantör som inköparna bedömer som bra kanske inte alls är bra och stryks från listan. Inköparen bestämmer inte detta. Det blir en motsättning mellan inköp och CSR. Det är inga stora problem, alla ”köper” att det ska vara en viss nivå på arbetsförhållanden osv. Det är företräde för CSR. Det är alltid självklart hur man ska gå tillväga. CSR är en av komponenterna i det strategiska arbetet, och företaget tror att nyckelmålgruppen ser allvarligt på det här.

4.3 C. Att genomföra CSR-beslut i organisationen

Företag Q

Det är centrala beslut. För att lyckas så måste man förankra rätt. Många problem som uppstår grundas i frustrationen som uppstår i friktionen mellan affärsmotiv kontra krav på CSR. Detta ställer krav på kontinuerlig dialog med inköpskontor, produktionskontor osv. Resten av organisationen försöker man nå genom olika utbildningspaket. Man kan sätta ett mål enligt koden och följa det i affärsnyttan. Det som är roligt med frågorna är att de engagerar alla, och det brukar inte vara några svårigheter. Till exempel så ska man minska flygfrakt av miljöskäl, men också för att minska kostnader, samma sak gäller pappersförbrukningen.

Företag X

För att sprida informationen arbetar man bland annat med riktad information till funktioner som fattar beslut där den specifika kunskapen krävs t.ex. beslut som har någon form av miljöpåverkan. De får, mer riktad information. Sedan finns det kurser som skall vara obligatoriska och tillhandahålls för hela företaget. Man gör mer än vad man kommunicerar. Det kan vara läge att satsa lite mer på extern kommunikation. Det har hänt en del. Gapet mellan vad som gjorts och vad som kommunicerats växer.

Företag Y

Första läxan var att det inte handlar om att skriva ut feta checkar till välgörenhetsorganisationer. Det ska handla om hur företaget betar sig. Man har lärt sig att det är bra att vara öppen. Det är en positiv läxa. Man har rätt ramverk på plats, men det skulle kunna utvecklas ytterligare med fokus på till exempel rapportering och målstyrning, med mer sofistikerade mål inom de olika affärsplanerna. Det krävs tålamod. Ofta går det åt det håll man vill, men det tar längre tid än vad man tänkt sig. Man måste få in det i alla lokala affärsplaner på ett mer strukturerat sätt. Man måste fundera på ett relevant måttetal för att kunna följa upp hur väl man lyckats med CR-utbildningen. Men det första steget är att göra den mer utbredd.

Företag Z

Man har en väldigt generös utbildning på företaget. Den innefattar en introduktionsutbildning för nyanställda. Eftersom företaget är ISO 14001 certifierade så måste alla ha en miljöutbildning. Man följer upp att alla gjort sin miljöutbildning. Vidare mäts "temperaturen" på företaget. Man undersöker om medarbetarna är nöjda med företaget osv. Ambitionen är att personalen skall vara stolta över företaget de arbetar i, och det handlar också om att attrahera framtida medarbetare.

4.4 D. Mål med CSR

Företag Q

Ambitionen är att få in det i det vardagliga arbetet och få in det i affären. När man märker att man lyckas med det, om det så är en liten del, då blir man mycket glad.

Företag X

Drömscenariot vore att avskaffa avdelningen.

Företag Y

Man önskar att CR vore en helt integrerad del i allt det man gör. Att det är naturligt och att det tydligt framgår hur olika beslut påverkar dessa frågor. Att det vore enkelt, och att företaget är erkänt för sitt arbete från externa granskare.

Företag Z

Målet är att ständigt bli bättre, och att rapportera bättre. Man blir nöjd, när företaget blir granskat och får beröm. Det är positivt att man kan låta sig granskas, men man känner att företaget skulle kunna vara ännu mer öppet. Det är svårt att hitta relevanta nyckeltal. Man vill att företaget uppfattas som ett ”juste” företag som tar ansvar för arbetsmiljö även hos leverantörer, att man känner en stolthet över företaget och att man kan lita på det.

5. Analys

I detta kapitel kommer det empiriska materialet att analyseras utifrån den teoretiska referensramen. Kapitlet kommer att delas upp i tre avsnitt där varje del kommer att utgöras av ett specifikt tema. De teman som kommer att behandlas är hur arbetet i företagen med CSR-frågor förändrats över tiden, integrationen mellan CSR-frågor och strategi samt vilka likheter som kan observeras gällande hur de aktuella företagen arbetar med de här frågorna.

5.1 Utveckling över tiden

Under intervjuerna med respondenterna på de olika företagen framgick det tydligt att motiven bakom varför man valt att ta upp de här frågorna var relativt likartade. Utifrån intervjuerna har man kunnat fastställa tre tydliga sätt på vilka frågorna drivits fram inom organisationen. I alla fyra företagen hade medarbetare på lägre nivåer i organisationen spelat en viktig roll.

Det har visat sig att just inköpsfunktionen haft en central roll i framdrivandet av de här frågorna. I företagen Q, X och Z kunde man till exempel se hur skiftet från att tidigare köpt in varorna helt avskilt från produktionsmarknaden, till att upprätta lokala produktionskontor på plats, kommit att spela en viktig roll. Detta skifte ledde till att medarbetare inom organisationen direkt kom i kontakt med leverantörerna för att sedan återvända och ställa krav på ledningen inom företagen att driva CSR-frågor gällande till exempel arbetsmiljö. Även på företag Y kunde man se en liknande utveckling, där var det några eldsjälar som började driva dessa frågor i företaget.

Det andra sättet som utvecklat frågorna inom företaget ligger botten i företagets miljöarbete. Författarna har tidigare sagt att vad som läggs in i begreppet CSR kan variera från företag till företag, men det har också visat sig att innehållet även varierar över tiden. Miljöarbetet är något som alla företagen arbetat med under en längre tidsperiod. CSR-frågor kopplade till ett mer socialt ansvarstagande är dock något som vuxit fram på senare tid. Alla företag var tydliga med att miljöarbetet funnits med under en längre tid. På företag Y kopplade man samman utvecklandet av dessa frågor som en påbyggnad av miljöarbetet. Även de tre andra företagen gjorde denna koppling, att man till viss del utvecklat arbetet med socialt ansvarstagande utifrån de ansträngningar man gjort för att driva miljöfrågor.

Det tredje sättet av utvecklande av arbetet av de här frågorna är sammankopplat med media och negativ publicitet. Under 1990-talet figurerade en rad stora svenska företag i media som exempel på företag som utövade sitt företagande under tvivelaktiga former. I den bransch som företag Z befinner sig i fick en rad konkurrenter utstå kritik i media och olika ideella organisationer förde kampanjer mot till exempel barnarbete på marknader där företaget var representerade. Dessa faktorer drev ytterligare på arbetet med att föra fram dessa frågor inom organisationen. På företag Y ansåg man att företagets anseende var en högprioriterad fråga och framgången inom det här området kopplade man samman med framgång inom CSR-området. På företag X fick man utstå massiv massmedial kritik

relaterat till avslöjanden om undermåliga arbetsförhållanden hos de leverantörer man använde sig av.

De tre motivationsfaktorerna ovan skiljer sig alla åt. De två första kan man anse vara interna faktorer medan den tredje är en extern faktor. Enligt den *evolutionära skolan* så bygger ett företags långsiktiga framgång på dess möjligheter att anpassa sig till sin omvärld. Det företag som bäst lyckas med detta är det företag som har bäst förutsättningar att överleva. Under början av 1990-talet såg man ett ökat medvetande och intresse kring frågor relaterade till ansvarsfullt företagande. Det räckte inte längre att tillverka bra produkter, utan dessa produkter skulle också ha tillverkats på ett godtagbart sätt. För företagen handlade det helt enkelt om att anpassa sig till de nya förutsättningarna på bästa möjliga sätt. Företagen blev överraskade av de här nya förutsättningarna och var tvungna att agera för sin överlevnad. Agerandet här skulle kunna kopplas samman till den *evolutionära skolan* för strategibildning.

Det första exemplet på hur CSR-frågorna togs upp inom organisationen påminner om *processsynsättet* på strategibildning. Till en början var det inte företagsledningen som tog beslut om att dessa frågor skulle prioriteras i företagen, det var medarbetare inom olika funktioner och på flera organisatoriska nivåer som drev fram de här frågorna. I det här fallet så har frågorna vuxit fram underifrån för att sedan "klättra uppåt" i organisationen snarare än det mer klassiska sättet med toppstyrning, där frågorna drivs uppifrån och nedåt i organisationen. Det andra exemplet som tagits upp kan man också relatera till denna typ av strategibildning. Inom *processsynsättet* talar man om framväxande strategier och om dessa som en funktion av organisatoriskt lärande. Detta ställer krav på organisationen att skapa en miljö där medarbetarna själva kan identifiera dessa frågor och själva utveckla dem. Att man inom de olika företagen såg en koppling mellan det arbetet som man gjort inom miljöområdet till det arbete som behövde göras inom andra delar av CSR kan ses som ett exempel på hur en tillvägagångssättet vuxit fram.

Resultaten av den empiriska undersökningen talar sitt tydliga språk, initieringen av CSR-området i de intervjuade företagen har i stor utsträckning vuxit fram i enlighet med *processsynsättet*. Alla företag hävdar att man i varierande utsträckning har arbetat med dessa frågor under en längre tidsperiod men, nämner ändå mitten av 1990-talet som en period då man i större utsträckning började behandla de här frågorna. Det framgår också att man sedan starten har utvecklat arbetet, att man är bättre idag än vad man var vid starten. Det har också visat sig att CSR-området från att ha varit en fråga som man arbetat med på ett mindre strukturerat sätt kommit att bli en viktig strategisk fråga för alla de fyra företagen som medverkar i studien.

Hur man arbetar med de här frågorna har också förändrats. Om det till en början var medarbetare som satte press på företagsledningen internt och media och andra intressenter som granskade företagen externt, så är det snarare så att det är företagsledningen som driver dessa frågor i dagsläget. Då företagens ledningar erkänner CSR-området som strategiskt viktigt för företaget, så flyttas också denna fråga upp till en högre, strategisk nivå. På företag Y är styrningen av de här frågorna centraliserad genom en kommitté som ligger på koncernnivå. Det finns dock liknande kommittéer även på de

lokala marknaderna men riktlinjerna för hur man skall arbeta fastställs på en högre nivå och kanaliseras sedan nedåt i organisationen.

Målstyrning och tydliga beslutsvägar är karaktäristiskt för det *klassiska synsättet* på strategibildning. Den figur som finns med i referensramen där företaget liknas vid en pyramid (se figur 3.2), där den smala toppen utgörs av den strategiska beslutsnivån, kan användas för att illustrera detta. I enlighet med det *klassiska synsättet* så påverkar besluten som fattas på den strategiska nivån arbetet i den operativa nivån. Ett problem med denna typ av styrning är dock att det kan uppstå stora avstånd mellan nivåerna i organisationen. Möjligheten att från operativ nivå påverka hur man arbetar med de här frågorna minskar således. Detta beror på att en mer centraliserad styrning inskränker anpassningsbarheten till de olika verkligheterna på den operativa nivån.

5.2 Integrering av CSR-frågor i företagsstrategier

Som tidigare nämnts har företagen sett en utveckling av CSR-området från att ha varit en fråga som drivits fram nedifrån i organisationen till att ha blivit en strategiskt viktig fråga. Att frågan är strategiskt viktig för företagen innebär att alla respondenterna anser att CSR spelar en viktig roll i företagets långsiktiga framgång och överlevnad på sina respektive marknader. De strategiska motiven till att driva de här frågorna varierar. I referensramen presenterar författarna tre olika intressentgrupper som ställer olika krav på CSR, *konsumenten, de anställda och investerare*.

I företag Q är CSR en del av kvalitetsbegreppet och kvaliteten är en viktig del av företagets affärsidé. På företaget anser man till exempel att produkter som tillverkas av barnarbetare inte når upp till den nivå på kvalitet som man kräver varför detta är oförenligt, både med företagets uppförandekod men också med företagets affärsidé. Företag X är inne på samma linje som företag Q. Även detta företag har kvalitén på produkterna som man saluför som en hörnsten i sin affärsidé. Respondenten på detta företag tog upp ett exempel med övertid. En produkt som tillverkas av en arbetare under ett åttatimmarsarbetspass håller högre kvalitet än en produkt som tillverkas av en arbetare som tvingas arbeta övertid.

På företag Y ser man den utvärdering som görs av leverantörer utifrån ett CSR-perspektiv som ett sätt att identifiera risker och möjligheter. I det här företaget har CSR gått från att ha varit något som skulle kunna liknas vid en hygienfaktor, dvs. ett ämne som man behandlade bara för att man var tvungen, till att spela en nyckelfaktor i företagets långsiktiga strategi. Gällande just riskbedömningsaspekten så för man ett liknande resonemang i företag X. Den utvärdering man gör av leverantörerna baserat på företagets CSR-policy är ett av de viktigaste verktyg man har för att bedöma en leverantörs lämplighet som affärspartner. Möjligheten att hitta bra leverantörer är central i företagets tillväxtstrategi. I företag Z spelar CSR-arbetet en nyckelroll i det strategiska arbetet. Företaget har en mycket distinkt målgrupp och man har gjort utvärderingen att just denna målgrupp är känsliga för frågor kopplade till CSR. Man har kopplat samman framgång i relationen mellan företaget och den här målgruppen med att arbeta aktivt med CSR-frågor.

I alla de företag som författarna besökt har man sett utvecklingen inom området mot att föra upp de här frågorna på en mer strategisk nivå och i allt större utsträckning integrera dem med affärsidén. Det finns dock fler motiv som driver företagen att driva på den här processen, kopplade till andra intressentgrupper. Som nämnts i referensramen så ser dagens företag, hur klyschigt det än låter, sina anställda som den viktigaste resursen man har att tillgå. Enligt Löhman och Steinholtz (2003) finns det ett samband mellan anställdas stolthet och engagemang i det företag som de arbetar för och dess benägenhet att flytta på sig. Författarna hävdar att om man skapar en stolthet för företaget och ett engagemang så är personer på nyckelpositioner inom företaget mindre benägna att byta arbetsgivare.

Just de anställda är en grupp som flera av företagen nämner som en av de viktigaste orsakerna till varför man arbetar med de här frågorna. På företag Z nämnde respondenten en utveckling mot att hur företag arbetar med CSR blir allt viktigare för potentiella arbetstagare. Om man vill attrahera ”rätt” arbetskraft så måste man visa att man arbetar med de här frågorna på ett bra sätt. Vidare ansåg man inom det här företaget att ett effektivt arbete med de här frågorna var ett sätt att skapa en trygghet hos de anställda. På samma sätt nämnde man både inom företag X och Y att det är oerhört viktigt för de anställda att känna att de är stolta över företaget. Är man som anställd inte engagerad i företaget så går det ut över motivationen.

Ytterligare en motivationsfaktor som bidragit till att integrera CSR-området med företagets övergripande strategi är kopplat till den sista intressentgrupp som presenterades i referensramen, *investerarna*. I och med det allt större institutionella ägandet av dagens företag ställs ytterligare krav på företagen av till exempel fondbolag och försäkringsbolag. I dagsläget har många av de stora fondbolagen så kallade etiska fonder där alla investerade ska vara så kallade *Socially Responsible Investments*. Vidare har de stora börserna också anammat de här frågorna genom att man i dagsläget har olika index där man ställer krav på företagets arbete med socialt ansvarstagande för att man skall få vara med på listan.

På företag Y är motivationen för arbetet med CSR-frågor i dagsläget till stor del driven av riskbedömning, som nämnts tidigare, men också av tryck från investerare. Enligt respondenterna på företaget så har man upplevt ett ökat krav på öppenhet och transparens både från organisationen internt, men också i allra största grad från externa granskare så som olika fondbolag. På företag Z har man också upplevt ett större tryck från externa granskare sedan bolaget blev publikt. I och med detta så har ägarstrukturen blivit mer fragmenterad och man har fler investerare och ägare som ställer krav på företaget. På detta företag ser man också dessa granskningar som ett sätt att mäta hur väl företaget arbetar med de här frågorna. En nyckelfaktor för att vara framgångsrika inom CSR-området är enligt företag Z att kunna låta sig granskas av externa aktörer.

Integrationen av CSR-området i företagets övergripande strategier innebär också att ett större krav på företagsledningen att förankra de beslut som tas relaterade till de här frågorna i hela organisationen. Den strategiska nivån bestämmer den operativa nivåns arbete och beslut som fattas påverkar arbetet längre ner i organisationen. I och med att

företagen integrerat de här områdena så ställs nya krav på den operativa verksamheten. Ett talande exempel som alla företagen tar upp är avvägningen som måste göras mellan ekonomiska mål respektive mål kopplade till företagets CSR-policy. Inköpare har fler variabler att ta hänsyn till när de förhandlar med leverantörer och detta innebär att en affär som skulle ha varit ekonomiskt bra kanske inte går att genomföra på grund av konflikter med CSR-policy.

5.3 Likheter i de intervjuade företagen

Den empiriska undersökningen grundas på resultatet av de kvalitativa intervjuer som hållits med fyra olika företagsrepresentanter utifrån intervjuguiden. Det övergripande temat för undersökningen har varit hur företagets arbete med de här frågorna kopplat till den övergripande strategin har vuxit fram över tiden. Resultaten från undersökningen indikerar att det finns vissa likheter i hur arbetet sett ut i de olika företagen. Dessa likheter är kopplade till de områden som tagits upp i referensramen.

Det som skiljer vissa av företagen från andra är dock att man i varierande utsträckning har upplevt så kallade negativa motivationsfaktorer. Med detta menas att man efter till exempel negativ massmedial publicitet motiverats att ta tag i arbetet. På företag Y har denna typ av faktorer delvis spelat in i utvecklandet av frågorna medan man till exempel i företag Z såg hur andra aktörer inom samma bransch fick stå i skottgluggen i media varför man beslutade att initiera drivandet av de här frågorna.

I referensramen diskuteras *systemsynsättet* som den fjärde skolbildningen inom strategi. Enligt *systemsynsättet* så är den bestämmande faktorn för hur ett företag bildar sin strategi det ekonomiska system inom vilket man är verksam. Det har visat sig att trots att det finns en rad olika faktorer som skiljer de olika företagen åt i hur man har arbetat och arbetar med CSR-frågor kopplat till strategi idag, så finns det även vissa huvuddrag som förenar dem.

Det är intressant att se att fyra företag ändå upplevt en liknande utveckling av de här frågorna. Enligt *systemsynsättet* är det ointressant att försöka förklara de här likheterna hos företagen med faktorer som till exempel vilken associationstyp eller storlek företagen har. I den här uppsatsen så råkar det vara så att samtliga företag är stora publika bolag, men detta spelar enligt det aktuella synsättet ingen roll. För att förklara de här likheterna bör man enligt *systemsynsättet*, i stället fokusera på att samtliga bolag är svenska. Enligt *systemsynsättet* så kan man tolka det så att det snarare är de faktorer som är specifika för det ekonomiska system som är Sverige, som förklarar de här likheterna.

6. Slutsatser och diskussion

I detta kapitel kommer initialt resultatet av analysen att presenteras under avsnittet slutsats. Författarnas slutsatser kommer till en början att presenteras i punktform för att sedan följas av en diskussion. Författarnas egna synpunkter och tankar kring resultaten kommer att presenteras. Som avrundning presenteras även förslag till fortsatt forskning.

6.1 Slutsatser

- *Utvecklingen och arbetet med CSR i företagen har förändrats över tiden.*
- *De fyra strategiskolorna kan användas för att förklara olika aspekter av utvecklingen.*
- *Utvecklingen av CSR i företagen har gått från processynsättet till det klassiska synsättet.*
- *Anställda, kunder och investerare är viktiga motivationsfaktorer för att driva utvecklingen av arbetet.*
- *CSR-området har utvecklats till att bli en strategisk fråga.*
- *Framgång är att fullt ut integrera CSR med det dagliga arbetet.*

Företagen i den här studien har alla gett bilden av hur de här frågorna till en början drevs fram i organisationen av medarbetare på lägre nivåer. Samtidigt såg man från företagsledningarnas sida ett hot i hur negativ publicitet kopplat till det här området skulle kunna skada företaget anseende. Socialt ansvarstagande är inte längre bara en hygienfaktor i dagens framgångsrika företag. Vad som till en början i stor utsträckning drevs fram genom krav från kunder, anställda eller samhället i stort, har kommit att bli en fråga som placeras högt på agendan i många företagsledningar.

Över tiden så kan man se hur arbetet i företagen förändrats. Detta kan dels förklaras med att man till en början hade begränsad erfarenhet och kunskap om de här frågorna i organisationerna internt, men också bland företag generellt. I takt med att medarbetare och externa granskare började ställa krav på hur företagen relaterat till socialt ansvarstagande tvingades man att agera. Ytterligare en faktor som påverkat arbetet är fokus skiftat mellan olika aspekter av begreppet. Till en början såg man inom alla branscher fokus på miljöfrågor men i dagsläget ligger fokus i stor utsträckning på områden till mer sociala och etiska aspekter i produktionen.

Arbetet med att utveckla CSR inom organisationerna har blivit av allt större strategisk vikt. Företagen kopplar i olika utsträckning samman sitt arbete med CSR-frågor till företagets långsiktiga framgång. Det har visat sig att nuvarande anställda ställer krav på att kunna arbeta i ett företag de är stolta över och att framtida arbetstagare vill arbeta i ett företag med ett gott anseende. Allmänheten blir allt mer medvetna om de här frågorna och medveten konsumtion är ett viktigt sätt för folk att uttrycka en ståndpunkt. Företagen kan inte längre enbart producera varor som möter konsumenternas krav på prestanda, man måste även täcka in mjuka faktorer som att varan skall tillverkas under acceptabla förhållanden. På samma sätt ställer konsumenter krav på finansiella institutioner att

tillhandahålla till exempel etiska fonder, institutionerna ställer i sin tur krav på företagen. Företagens arbete med socialt ansvarstagande och sitt anseende är på så sätt nära sammankopplat med dess möjligheter att införskaffa nyckelkompetens, sälja sina varor och få in kapital.

Till en början arbetade man i de undersökta företagen med de här frågorna i de undersökta företagen relativt separerat från företagets övergripande strategi. Under tidens gång har man hittat möjligheter att integrera arbetet med CSR i affärsidéer, tillväxtstrategier och nyckelfunktioner. När CSR inte är något som man måste göra utan är en självklar del av företagets affärsidé så blir arbetet med de här frågorna naturligt. Ambitionen hos företagen är att skapa ett medvetande hos sina anställda, en organisatorisk förståelse för varför man arbetar med de här frågorna och hur det är kopplat till företagets framgång. När CSR-tänket är en helt naturlig del av det vardagliga arbetet i alla funktioner, på alla nivåer i organisationen, då har man lyckats. En respondent uttryckte framgång inom CSR-arbete på följande sätt:

”Målet är att avskaffa CSR-avdelningen.”

(Intervju med respondent för företag X, 12/12-06)

I och med att frågorna flyttats upp i organisationen så har man på operativ nivå liten möjlighet att påverka innehållet samtidigt som de här frågorna i stor utsträckning påverkar det dagliga arbetet. I alla de företag som undersöks har man upplevt frustration när motstridiga intressen uppstår. Detta innebär att man har ett ansvar från företagsledningens sida att tydliggöra varför man arbetar med de här frågorna och förankra CSR-frågor även på den operativa nivån.

6.2 Författarnas kommentarer

Författarnas förkunskap om området har varit begränsad och kopplingen till ämnet ekonomistyrning har inte alltid varit glasklar. Frågan om man kunde koppla samman CSR med ekonomistyrning är något som författarna fått brottas med under hela processen med att författa den här uppsatsen. Resultatet, att få ha sett hur alla företag arbetar med att integrera de här frågorna i den övergripande strategin och det operativa arbetet, talar dock för att det finns en koppling mellan de två ämnesområdena.

Utvecklingen i företagen som visualiserats, att flytta upp CSR-frågor till en högre nivå från att från början ha varit ett ämne som behandlades lägre ner i organisationen är intressant. Alla intervjuade företag har berättat om hur frågorna till en början drevs fram av medarbetare i organisationen och att det hade mycket lite att göra med strategiska beslut. Författarna anser det dock intressant att reflektera kring utvecklingen från ett mer *processsynsättliknande* tillvägagångssätt till att behandla frågorna mer i linje med det *klassiska synsättet*.

Man skulle kunna göra antagandet att företagsledningen är längst från marknaden i och med sitt övergripande ansvar för verksamheten. Möjligheten till att besitta specifik detaljkunskap om de marknader som man befinner sig på är därför relativt liten. Eftersom

det initialt var medarbetare längre ner i organisationerna som drev fram de här frågorna kan man anta att de såg ett behov och därför agerade. Att ha en strategi kring de här frågorna som i stor utsträckning bygger på att medarbetarna identifierar kritiska frågor och driver fram dessa säkerställer att man agerar i enlighet med vad marknaden vill. Problemet med denna typ av strategi är att det ställer oerhört höga krav på organisationen i form av företagskultur och organisatorisk förståelse för företagets övergripande mål. Om frågorna drivs fram underifrån så finns risken att det blir allt för spretigt, att de frågor som drivs fram inte i tillräckligt stor utsträckning ligger i linje med företagets övergripande strategi.

Alternativet till *processsynsättet* måste vara det *klassiska synsättet* och att företaget därmed förlitar sig på att de här frågorna styrs uppifrån i organisationen. Det man förlorar i närhet till marknaden vinner man i bekvämligheten att ha översikten. Om CSR integreras med den strategiska styrningen i övrigt så har man från företagsledningens sida goda möjligheter att se till att arbetet med CSR ligger i linje med företagets övergripande mål. Problemet med denna typ av strategi blir då att man från företagsledningens sida i högre grad måste förlita sig på bedömningar om vilka frågor som ska drivas, baserade på aggregerad information.

Det är författarnas uppfattning, baserat på den empiriska undersökningen att möjligheten till att kombinera begreppen *bottom-up* med *top-down* är att försöka äta och behålla kakan samtidigt. Utvecklingen i företagen talar sitt tydliga språk. I och med att frågan uppgraderades till att bli en strategiskt viktig för företaget så har också arbetet med CSR allt mer kommit att likna det som är karaktäristiskt för det *klassiska synsättet*. Risken med att integrera CSR med den övergripande strategin i företaget är att ämnet drunknar bland alla andra frågor som finns på företagets agenda. Denna nackdel och de andra argument som talar mot att frågan behandlas i enlighet med det *klassiska synsättet* till trots, så är det författarnas uppfattning att detta är det bästa sättet att arbeta med CSR. Om företagets ambition är att integrera CSR med den övergripande strategin så måste ämnet också behandlas på samma sätt som övriga strategiska frågor.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

I den här uppsatsen så har författarna valt att avgränsa undersökningen för att kunna fokusera på ett specifikt problem inom området CSR och strategi. Avgränsningarna har inneburit att vissa aspekter kopplade till ämnet inte kunnat behandlas. Utifrån de resultat som presenterats upplever dock författarna att det finns utrymme för fortsatt forskning.

Den undersökning som genomförts har i första hand baserats på ett internt synsätt på organisationen. Fokus har legat på hur man inom organisationen arbetat med att utveckla de här frågorna. I dagsläget finns det en rad externa intressenter som är framträdande inom att driva de här frågorna framåt. Det vore därför intressant att undersöka hur externa parter ser på företagets ansträngningar, och i vilken utsträckning det faktiskt spelar någon roll om man arbetar aktivt med CSR.

Undersökningen har begränsats till att diskutera de strategiska aspekterna av arbetet med CSR. Att bygga på denna undersökning med att gå ner på den operativa nivån och

närmare undersöka hur man arbetar med dessa frågor samt hur det dagliga arbetet påverkas av de beslut gällande CSR som fattas på strategisk nivå.

Företagen kopplar samman sitt CSR-arbete med strategi och långsiktig framgång. Ett ämne att undersöka skulle således vara i vilken utsträckning man faktiskt skapar värde inom företaget genom arbetet med de här frågorna.

Källförteckning

Litteraturförteckning

Ahlstrand, B., Lampel, J. och Mintzberg, H. (1998) *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management* (New York: The Free Press)

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod* (Lund: Studentlitteratur)

Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser* (Lund: Studentlitteratur)

Bengtsson, L. och Skärvad, P-H. (2001) *Företagsstrategiska perspektiv* (Lund: Studentlitteratur)

Burgelman, R. (1991) Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research, *Organization Science* Vol.2, No. 3. pp. 239-262

Esaiasson, P.; Gilljam, M.; Oscarsson, H.; Wängnerud, L. (2004) *Metodpraktikan, Konsten att studera samhälle, individ och marknad* (Stockholm: Nordstedts Juridik AB)

Friedman, M. (1962) *Capitalism and Freedom* (Chicago: University of Chicago Press)

Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod* (Lund: Studentlitteratur)

Hambrick, C. (1981) Strategic Awareness Within Top Management Teams, *Strategic Management Journal*, 2, pp. 263-279

Hannan, M. T. och Freeman, J. (1989) *Organizational Ecology*, (Cambridge, MA: Harvard University Press)

Holme, I-M. och Solvang, B-K. (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (Lund: Studentlitteratur)

Lekvall, P. och Wahlbin, C. (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*. 4 upplagan. (Göteborg: IHM förlag)

Löhman, O. och Steinholtz, D. (2003) *Det ansvarsfulla företaget* (Falun: Scandbook)

Mintzberg, H. och Quinn, J. M. (1993) *The strategy process : concepts, contexts, cases*, (New Jersey: Prentice Hall)

Owen, D. (2005) CSR after Enron: A role for the Academic Accounting Profession?, *European Accounting Review*, 14(2), pp. 395-404

Patel, R. och Davidsson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (Lund: Studentlitteratur).

Porter, M. E. (1996) What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December, pp. 61-78

Senge, P. (2000) *Den femte disciplinen: Den lärande organisationens konst* (Stockholm: Fakta info direkt)

Sloan, A.P. (1963) *My years with General Motors* (London: Sedgewick & Jackson)

Svenska Dagbladet (2006) Vartannat bolag struntar i etiken, SvD Näringsliv 13 november 2006, s. 4

Tuleja, T. (1988) *Etik i affärslivet* (Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag AB)

Whitley, R. (1991) The social construction of business systems in East Asia, *Organization Studies* 12, pp. 1-28

Whitley, R. (2000) *Divergent Capitalisms – The social structuring and change of business systems* (Oxford: Oxford University Press)

Whittington, R. (2001) *What is strategy – and does it matter?* 2nd Edition (London: Thomson Learning)

Internetkällor

Länk 1 - <http://www.starbucks.com/aboutus/fairtrade.asp>, 10/11 - 2006

Länk 2 - http://www.hm.com/se/inspiration/vanligafrgor/omfretagsansvar__faqpage5.nhtml, 10/11 - 2006

Länk 3 - <http://www.hm.com>, 13/11 - 2006

Länk 4 – www.wikipedia.org, 15/1 - 2007

Muntliga källor

Lars-Eric Bergevärn – Slutseminarium 15/1 -2007

Företag Q – Informationschef, personlig intervju 11/12 - 2006

Företag X – Ansvarig för CSR-rapportering, personlig intervju 12/12 - 2006

Företag Y – Globalmanager för CSR, personlig intervju 15/12 - 2006

Informationsdirektör i Sverige, personlig intervju 15/12 - 2006

Företag Z – CSR-ansvarig, personlig intervju 18/12 - 2006

Appendix

Intervjuguide

A. Om respondenten

... Namn och titel

... Arbetsområde/arbetsområden

... Avser respondentens svar i det följande hela verksamheten eller delar av den?

Intervjun rör begreppet "Corporate Social Responsibility", CSR, och hur ni har arbetat med det och dess innehåll. Begreppet CSR kan ha olika innehåll och olika stor omfattning beroende på vilket företag vi ser på.

1. Vad lägger ni i företag X in i begreppet CSR idag?

B. CSR sett över tiden

CSR ses idag allt oftare som en strategisk fråga för ett företag, i och med att det kan avgöra hur ett företag uppfattas av sin omgivning. Innehållet i begreppet kan variera från ett företag till ett annat, men det kan också förändras över tiden hos ett och samma företag.

2. Vilka var motiven bakom ert CSR-arbete då?

3. Hur uppfattades CSR från början?

Sågs CSR som en strategisk fråga eller som en viktig, men ej strategisk, fråga?

4. Vad lade ni in i begreppet CSR då?

5. Hur genomfördes själva arbetet med att utveckla innehållet i CSR inom företaget då?

Aktiverades olika organisatoriska nivåer och olika funktioner i företaget i arbetet?

Eller var det som ett initiativ taget och utvecklat på central ledningsnivå??

6. Vid utvecklandet av företagets CSR-frågor, fanns det då rum för dialog mellan olika organisatoriska nivåer och olika funktioner inom företaget?

7. Vilka är motiven bakom ert CSR-arbete idag?

8. Har CSR lyfts fram som en strategisk fråga idag?

9. Hur genomförs själva arbetet med att utveckla innehållet i CSR inom företaget idag?

Aktiveras olika organisatoriska nivåer och olika funktioner i företaget i arbetet?

Eller är det som ett initiativ taget och utvecklat på central ledningsnivå?

10. Vid utvecklandet av företagets CSR-frågor, finns det idag rum för dialog mellan olika organisatoriska nivåer och olika funktioner inom företaget?

11. Vilka interna problem har ni stött på under resans gång med CSR-arbetet?
Vad berodde problemen på? Hur har ni gått till väga för att lösa dem?

12. Vilka anser ni vara nyckelfaktorer för ett framgångsrikt CSR-arbete?
Vilka krav bör ställas på ledningen?
Vilka krav bör ställas på organisationen?
Vilka krav bör ställas på medarbetarna i stort?

13. Hur har de gjorda erfarenheterna påverkat CSR-arbetets uppläggnig?

14. Om vi ser på var ni är idag, vad kommer att krävas för att ni skall nå era framtida mål med ert CSR-arbete?

C. Att genomföra CSR-beslut inom organisationen

Ett problem i organisationer är att "prat" och "beslut" inte följs av "handling" (Brunsson). Med andra ord så kan de beslut som fattas visa sig vara svåra att genomföra i praktiken.

15. I vilken utsträckning påverkar de CSR-beslut som tas medarbetarna i organisationen?
Hur mycket påverkas de CSR-beslut som tas av medarbetarna?

16. Hur arbetar ni med att förankra CSR-besluten inom hela organisationen?

17. Hur säkerställs att ni har nått ut med CSR-besluten i organisationen?

D. Mål med CSR

Orsaken till att ni, som representant för företaget X, intervjuas beror på att företaget anses vara framgångsrikt i sitt arbete med CSR-frågor. Detta är alltså hur externa granskare uppfattar era ansträngningar. Ofta finns det skillnader mellan den externa och den interna synen på framgång.

18. Vad skulle ni säga är framgång relaterat till hur ni arbetar på företaget med CSR-frågor idag?