



Företagsekonomiska institutionen
STOCKHOLMS UNIVERSITET

Kandidatuppsats 10 poäng
VT 2007

Corporate Social Responsibility

Hur kommer det att utvecklas i framtiden?

Författare: Kevin Ong
Fabian Skog

Handledare: Bengt-Göran Andersson
Assistant Professor

Förord

Corporate Social Responsibility (CSR) har visat sig vara minst lika intressant som vi hoppades på. Med så många tankar kring framtiden kan vi inte vänta på att se hur det faktiskt utvecklar sig. CSR är, som vi många gånger kommit fram till, mångfacetterat och svårtolkat. Moral och politik blandas ibland in medan det i andra situationer bara handlar om pengar. Vi hoppas att våra tankar kan väcka intresse och åsikter hos läsaren.

Under vårt läsande och siande har vi fått mycket hjälp av såväl intervjuer som vår handledare. Vi vill tacka alla de som tagit sig tid att hjälpa oss i vårt arbete. Tack till alla våra informanter: Marianne Bogle, Tommy Borglund, Christina Båge, Birgit Flening och Henrik Lindholm för de värdefulla och intressanta samtalen samt material och råd som vi fick. Tack till CSR Sweden för att vi fick närvara på CSR-konferensen. Tack till vår handledare Bengt-Göran Andersson för värdefulla synpunkter och som lät oss vara så flexibla.

Stockholm den 1 Juli 2007

Kevin Ong och Fabian Skog

Sammanfattning

Titel:	Corporate Social Responsibility – <i>Hur kommer det att utvecklas i framtiden?</i>
Kurs:	FEK, Kandidatuppsats, 10 poäng
Författare:	Kevin Ong, Fabian Skog
Handledare:	Bengt-Göran Andersson
Nyckelord:	corporate social responsibility, csr, framtiden, lagstiftning, etik, moral, socialt ansvar, intressentmodellen, sri, gri
Syfte:	Syftet är att undersöka Corporate Social Responsibility (CSR) och hur vi tror att utvecklingen kommer att se ut i framtiden.
Metod:	Uppsatsen är förståelseinriktad med en hermeneutisk vetenskapssyn. För att uppfylla studiens syfte har en kvalitativ undersökning genomförts.
Teori:	Den teoretiska referensram som använts innefattar främst nutidsbeskrivningar och diskussioner kring CSR. Författarna i teorin har varit såväl kritiska som positiva gentemot begreppet.
Empiri:	Empirin består av fyra intervjuer med insatta personer från olika delar av CSR-området.
Slutsatser:	CSR kommer att fortsätta utvecklas. Företagens intressenter spelar en mycket viktig roll i denna utveckling. Intressenternas roll kommer antagligen att spela en större roll än många vill tro. Även om företagen ligger i debattens centrum är det inte nödvändigtvis de som avgör framtiden.
Förslag till fortsatt forskning:	CSR utvecklas snabbt och vi ser framför allt två intressanta inriktningar för vidare forskning. Den ena är fördjupningar inom specifika delar av CSR, och den andra är att undersöka den verkliga betalningsviljan hos konsumenter som säger sig efterfråga ”etiska” produkter.

Abstract

- Title:** Corporate Social Responsibility – *How will it develop in the future?*
- Course:** Bachelor thesis, 10 points, (15 ECTS)
- Authors:** Kevin Ong, Fabian Skog
- Supervisor:** Bengt-Göran Andersson
- Keywords:** corporate social responsibility, csr, future, legislation, ethics, morality, socially responsible, stakeholder theory, sri, gri
- Purpose:** The purpose is to investigate Corporate Social Responsibility (CSR) and give our prediction of the future development.
- Method:** The thesis uses a hermeneutic approach. To accomplish the purpose of the thesis a qualitative investigation was done.
- Theory:** The theoretical frame of reference includes discussions about CSR. The authors of the theory have been critical and positive towards CSR.
- Empiric:** The empiric consists of four interviews with experts from different parts of the CSR field.
- Conclusions:** CSR will keep on developing. The stakeholders of the firm play a very important role in the development. The stakeholders' role will probably play a bigger role than many would believe. Even if the corporations are in the centre of attraction in the debate it is not necessarily they who decide the future.
- Suggestion for future research:** CSR develops at a rapid pace and we see mainly two interesting fields for future research. One thing is deeper studies within specific parts of CSR, the other is to investigate the true purchasing behaviour of consumers that claim to be ethical.

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning.....	5
1 Inledning.....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion.....	8
1.3 Problemformulering.....	8
1.4 Syfte.....	8
1.5 Avgränsningar.....	9
2 Metod.....	10
2.1 Vetenskapssyn.....	10
2.2 Metodansats.....	11
2.3 Trovärdighet.....	11
2.3.1 Objektivitet.....	11
2.3.2 Tillförlitlighet.....	12
2.3.3 Validitet.....	12
2.4 Tillvägagångssätt.....	13
2.4.1 Förstudie.....	13
2.4.2 Pilotundersökning.....	13
2.4.3 CSR-konferens.....	13
2.4.4 Urval.....	14
2.4.5 Intervju.....	14
3 Teori.....	15
3.1 Definition av CSR.....	15
3.2 Intressentmodellen.....	17
3.3 Carroll's four-part model of CSR.....	17
3.4 Kunderna.....	18
3.5 Anställda.....	20
3.6 Investerarna och finansmarknaden.....	21
3.7 CSR – moral eller pengar?.....	21
3.8 CSR – ett frivilligt ansvar.....	23
3.9 Lagstiftning och CSR.....	24
3.10 Riktlinjer.....	25
3.10.1 FN:s Global Compact.....	25
3.10.2 OECD:s riktlinjer för multinationella företag.....	25
3.10.3 Global Reporting Initiative.....	26
4 Empiri.....	27
4.1 Presentation av företagen/organisationerna och informanterna.....	27
4.2 Lagstiftning.....	28
4.3 Redovisning.....	30
4.4 Etik och Moral.....	31
4.5 Övrigt.....	34
5 Analys.....	42
5.1 Kunderna.....	42
5.2 Anställda.....	43
5.3 Investerarna och finansmarknaden.....	43
5.4 Moral eller pengar?.....	44
5.5 Frivilligheten - ansvaret.....	45
5.6 Lagstiftning.....	46

5.7	CSR-redovisning	47
6	Slutdiskussion.....	50
6.1	Slutsatser	50
6.2	Diskussion	52
6.2.1	Utgångspunkter	52
6.2.2	CSR – kompromissen.....	54
6.2.3	Social påverkan och mänskliga rättigheter.....	54
6.2.4	Miljöpåverkan	55
6.2.5	Kundernas val.....	56
6.2.6	Investerares val.....	57
6.2.7	Anställdas val	57
6.3	Metodkritik.....	58
6.4	Förslag till fortsatt forskning.....	58
7	Framtidssagan.....	60
8	Källförteckning.....	62
8.1	Litteratur.....	62
8.2	Artiklar	62
8.3	Intervjuer	63
8.4	Internet	63
	Bilaga 1 FN:s Global Compact	66

1 Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden till uppsatsen. Därefter förs en problemdiskussion som mynnar ut i ett syfte och övergripande frågeställningar.

1.1 Bakgrund

Corporate Social Responsibility (CSR) är ett inte helt välkänt begrepp för allmänheten. CSR behandlar hur företag förhåller sig till omvärlden på olika sätt. Åsikterna om vad som ingår varierar men handlar oftast om företags miljöpåverkan, deras sociala ansvar och hur det kan kopplas till företagets vinstintresse. Miljöfrågor, barnarbete och diverse ”företagsskandaler” har fått mycket utrymme i media under senaste tiden. Huruvida det är lagstiftning eller frivilliga initiativ som är den bästa vägen att gå för att komma tillrätta med problemen tvistar de lärda om. Företag som agerar oetiskt genom att t.ex. ertappas med barnarbete kan hamna i blåsväder och drabbas av hårda bojkotter från kunder. Företag som är ”goda samhällsmedborgare” och agerar i linje med allmänhetens normer t.ex. genom att jobba miljömedvetet kan belönas av kunderna och därmed öka sin vinst. Handlar det om etik och moral, eller är det bara finansiella incitament som styr företagets agerande? CSR är ett växande fenomen, år 2005 hade 64 % av de 250 största multinationella företagen publicerade CSR-rapporter (Porter & Kramer 2006, s. 2). Rapporteringen är frivillig vilket innebär att den verkliga siffran på företag som jobbar med CSR är högre.

Vilka kommer att driva på CSR-utvecklingen i framtiden? Är det kunderna med deras köpkraft? Investerarna med kapitalet? Staten via lagstiftning eller andra aktörer?

Det som föranledde vårt val av ämne var framför allt filmen ”The Corporation”. I filmen nämns inte begreppet CSR, fokus ligger på företagets roll i samhället och hur den utvecklats. Filmen väckte ett intresse som snabbt ledde oss in på CSR. För att försöka vara lite nyskapande gjorde vi valet att försöka förutse framtiden. Om vår syn på framtiden är korrekt eller om utvecklingen kommer att se annorlunda ut kan ingen veta. Vi har hela tiden varit medvetna om att ju mer åsikter man har desto mer kritik har man att vänta. Idag ligger mycket fokus på CSR i dagsläget. Precis som i många nystartade företag glömmer man lätt bort det

lite mer långsiktiga i sin verksamhet. Vårt mål är att försöka minska denna avsaknad av framtidsvisioner som vi har upplevt.

1.2 Problemdiskussion

Framtiden är ofta svår att förutse, speciellt inom ett så nytt och växande område som CSR. Denna svårighet är intressant och utmanande. De svåra avvägningarna som krävs för att förutse framtiden kan väcka åsikter och skapa debatt. Något som CSR kan behöva ännu mer av. För att kunna förutse CSR-utvecklingen tror vi att det behövs en bra grund för fenomenet CSR och att utifrån den försöka hitta trender.

För att inte ha en alltför snäv syn på CSR behöver man ta hänsyn till såväl etik och moral som marknadskrafter, företags intressenter, internationell handel osv. Området är väldigt mångfacetterat och begreppet CSR är i sig uppenbarligen ganska svårt att definiera. På grund av den omfattande och svårnavigerade terrängen har vi försökt att identifiera de huvudområden som påverkar utvecklingen av CSR.

1.3 Problemformulering

För att kartlägga hur CSR kommer att utvecklas i framtiden har vi undersökt följande huvudområden:

- Kunder
- Anställda
- Investerare
- Lagstiftning
- Etik & moral
- Redovisning

Hur kommer dessa faktorer att påverka utvecklingen av CSR?

1.4 Syfte

Syftet är att undersöka CSR och hur vi tror att utvecklingen kommer att se ut i framtiden.

1.5 Avgränsningar

För att så bra som möjligt kunna sia om CSR i framtiden har vi valt att avgränsa oss i såväl djup som ämne. Vi har valt att se på CSR och de generella tendenser som finns att tyda, vad dessa kan tänkas bero på och hur de kan tänkas förändras. Vi har inte försökt att utförligt beskriva samtliga begrepp vi kommit över. Inte heller har det varit vår avsikt att återge stora mängder litteratur eller ordagranna intervjuer. Vi har hela tiden försökt att hålla siandet om framtiden i åtanke när vi valt huvudområden som ska lyftas fram i uppsatsen.

2 Metod

Metodkapitlet beskriver och motiverar vetenskapssynen och metodansatsen. Därefter beskrivs arbetsmetoden i uppsatsen.

2.1 Vetenskapssyn

Det förekommer två huvudinriktningar inom vetenskapsteorin: positivism och hermeneutik. Positivismen har sitt ursprung i naturvetenskapen där de viktiga principerna är fakta och logik. (Thurén 1991, s. 14) Hermeneutik handlar om tolkning och förståelse snarare än kausala samband och förklaring. Det finns till och med de som påstår att "Numera är det få, om någon, som tror på positivismens idéer..." (Gustavsson 2004, s. 10).

Den hermeneutiska processen innehåller fyra huvudmoment: tolkning, förståelse, förförståelse och förklaring. *Tolkning* handlar om att "översätta" innebörder och betydelser. *Förståelse* är: "det moment av insikt, som inträffar när vi finner lösningen på ett föremål eller en människas gåta och vi plötsligt uppfattar vad vi ser detta föremål eller människa som" (Ödman 2004, s. 74). *Förförståelsen* är själva grunden och förutsättningen för att vi kan förstå. Förförståelsen bygger på tidigare lärdomar och erfarenheter samt tidigare upplevelser och känslor. Förförståelsen är därför aldrig neutral. *Förklaring* har en nära relation till förståelse. Tolkningar innehåller mycket ofta förklaringar eller bygger på dem. Vi måste förklara för att förstå och omvänt: för att förklara måste vi förstå det vi förklarar (Ödman 2004, s. 75).

Denna uppsats behandlar trender och framtidstankar och lämpar sig därför inte för positivistiska idéer. Statistiska trender kan användas för att förutspå framtiden med fakta och logik. Men p.g.a. dynamik och komplexa samband som inte går att räkna på är ett hermeneutiskt angreppssätt att föredra. Genom hermeneutik och att istället förstå företeelsen CSR och trender i nutid kan vi ge vår tolkning av framtidsutvecklingen.

2.2 Metodansats

Det finns två metoder för att samla in och etablera kunskap: kvantitativa och kvalitativa ansatser. Kvantitativa ansatser används i arbetet med "hårda" data. Teoretiska variabler görs om till operationaliserade variabler som kan mätas med räkneoperationer. Kvalitativa ansatser används i arbetet med "mjuka" data. Dessa mjuka data är text- bild-, eller ljudutsnitt som belyser teoretiska "variabler" eller kategorier (Johannessen & Tufte 2003, s. 67-70).

Tolkning är ett väsentligt kännetecken för kvalitativ analys. Genom att sätta in företeelser i ett sammanhang, i en helhet kan vi förstå vilken mening eller betydelse det har som undersöks. Kvalitativa ansatser har större flexibilitet, vid intervjuer kan forskaren i högre grad låta informanten styra informationen som framkommer för att lättare upptäcka förhållanden som man inte tänkt på i förväg. Strukturen på intervjun kan ändras då den pågår och forskaren kan ställa följdfrågor och fördjupningsfrågor under intervjun. Analysen av data i kvalitativa ansatser är mer integrerad i datainsamlingen än kvantitativa ansatser. Kvalitativa undersökningar inbjuder till att forskaren kontinuerligt tolkar informationen och formar och ändrar hypoteser och teorier under datainsamlingens gång (Johannessen & Tufte 2003, s. 71-72).

Skillnaderna mellan kvalitativa och kvantitativa ansatser talar tydligt för att uppsatsen tillämpar en kvalitativ ansats eftersom vi inte jobbar med kvantifierbar hård data.

2.3 Trovärdighet

Precis som vid all annan forskning måste de valda metoderna och slutsatserna motiveras. Motiveringen får inte bygga på en försäkran eller övertygelse, läsaren måste få en inblick i besluten som fattats och grunderna till att besluten kan betraktas som "rimliga" (Denscombe 2000, s. 249).

2.3.1 Objektivitet

Jagets roll är viktig vid kvalitativ forskning. Analysen av kvalitativa data kräver en reflexiv redogörelse för forskarens jag och dess inverkan på forskningen (Denscombe 2000, s. 250).

Uppsatsförfattarnas förförståelse om CSR är mycket begränsad. Det var i processen som vi diskuterade val av uppsatsämne som vi kom i kontakt med CSR och förstod dess innebörd. Eftersom vi inte hade någon direkt kunskap och erfarenhet av CSR anser vi att avsaknaden av värderingar och övertygelser om ämnet inte medförde hinder för objektiviteten i uppsatsen. Intervjuerna har vi valt att förlägga sent i uppsatsskrivandet för att först få en god förståelse för CSR, och kunna bilda oss en egen bild av framtidsutvecklingen. Att vi på egen hand först ställde upp hypoteser för oss själva medförde det att vi lättare kunde inta en objektiv inställning under intervjuerna.

2.3.2 Tillförlitlighet

Reliabiliteten, hur tillförlitlig data är kan testas genom att man upprepar samma undersökning eller låter flera forskare oberoende av varandra värdera data (Johannessen & Tuft 2003, s. 265). Att svara på om någon annan genomför undersökningen och kommer fram till samma resultat eller slutsatser går antagligen inte att besvara på ett absolut sätt. Det går att tackla detta problem genom att redogöra för: forskningens mål och grundläggande premisser, hur forskningen genomfördes och resonemangen bakom de beslut som fattades (Denscombe 2000, s. 250).

Genom att vara tydlig i syftesbeskrivningen och i teorianvändningen och noggrant beskriva hur forskningen genomfördes samt redogöra för våra resonemang bakom beslut som fattats (t.ex. urval) så minskar vi funderingar från läsarens sida. Men oavsett hur noggrant vi följer dessa punkter är det väldigt svårt att påvisa att andra forskare skulle nå samma slutsatser i en liknande undersökning. Frågeställningar som rör framtiden går aldrig att vara helt säkra på oavsett metod.

2.3.3 Validitet

Validitet för forskningsdata är hur bra, eller relevant, data representerar det fenomen som ska undersökas (Johannessen & Tuft 2003, s. 267). Angående forskningsmetoderna handlar validitet om huruvida man mäter begreppets lämpliga indikatorer och får exakta resultat (Denscombe 2000, s. 283).

Genom att läsa mycket om CSR har vi försökt att skaffa oss en god grund för tankegångarna inom området för att kritiskt kunna granska information och hitta lämpliga indikatorer att

undersöka. Våra informanter jobbar dagligen med CSR-frågor i deras organisation eller som CSR-konsulter och var därför högst lämpade att ge oss värdefulla svar och tankar.

2.4 Tillvägagångssätt

2.4.1 Förstudie

CSR är ett relativt nytt begrepp som vi behövde förkovra oss i. För att fastställa uppsatsens problemformulering gjordes en förstudie. Förstudien inleddes med att använda sekundärdata från Internet för att läsa in oss på CSR-området som helhet. Informationen kom framför allt ifrån olika organisationers hemsidor och företagshemsidor som beskriver deras CSR-arbete och CSR-bloggar.

2.4.2 Pilotundersökning

Den 14 mars 2007 träffade vi Birgit Flening ¹ som är auktoriserad revisor och naturvetare på Ernst & Young. Syftet med samtalet var att få en smidig start på uppsatsarbetet. Vi fick svar på frågor vi hade och genom att samtala med en insatt på CSR-området fick vi snabbt reda på vissa aktuella ämnen inom CSR. Detta samtal gav oss en bred och aktuell bild av CSR-utvecklingen.

2.4.3 CSR-konferens

Den 15 mars 2007 fick vi möjligheten att närvara på The 2nd Nordic Marketplace on CSR. Temat var: Shareholder value and/or Corporate responsibility. Konferensen arrangerades av företagsnätverket CSR Sweden. 18 företag deltog genom korta föreläsningar och paneler om sitt CSR-arbete. Dessa företag gav oss en väldigt god inspirationskälla till vårt fortsatta skrivande. Dessutom fanns det 15 utställande företag på mässan. Vi hade möjlighet att diskutera olika aspekter av CSR med de utställande företagen och samtidigt knyta framtida intervjukontakter.

¹ Birgit Flening Revisor och naturvetare Ernst & Young, intervju den 14 mars 2007.

2.4.4 Urval

Det förekommer två huvudsakliga typer av urval: sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval. Sannolikhetsurval används för att göra statistiska generaliseringar och tillämpas främst vid kvantitativa undersökningar (Denscombe 2000, s. 18-19).

Det är i regel inte aktuellt att rekrytera informanter slumpmässigt vid kvalitativa ansatser där avsikten är att generera överförbar kunskap (Johannessen & Tuftu 2003, s. 84). När syftet är att gå på djupet i en situation för att utforska det specifika, ligger tyngdpunkten på att välja nyckelpersonerna på fältet (Denscombe 2000, s. 23). Därför har vi gjort strategiska val och valt att intervjua personer som jobbar med CSR-frågor dagligen i deras organisationer eller CSR-konsulter. Informanterna har stor kunskap om CSR och CSR-branschen och kunde svara på våra frågor som täckte väldigt stora områden.

2.4.5 Intervju

Eftersom syftet med uppsatsen är förståelseinriktat gav djupintervjuer en bra möjlighet att öka vår tolkningsförmåga. Intervjuerna var semistrukturerade vilket innebar att vi använde oss av en färdig lista med ämnen och frågor som skulle besvaras. Vid semistrukturerade intervjuer kan ämnens ordningsföljd vara flexibel och följdfrågor ställas (Denscombe 2000, s. 135). Vi kontaktade informanterna via e-mail och telefon. Intervjuerna genomfördes på plats hos respektive organisation. Längden på intervjuerna var cirka två timmar. Intervjuerna spelades in för att vi lättare kunde koncentrera oss under intervjuerna utan att riskera att missa något. På grund av tidsbrist under intervjuerna valdes vissa frågor bort ibland för att informanterna kunde utveckla sina svar mer på det vi ansåg vara viktigast för uppsatsen.

3 Teori

Detta kapitel behandlar teorin som ligger till grund för förståelsen av CSR i ett brett perspektiv.

3.1 Definition av CSR

Vad Corporate Social Responsibility (CSR) exakt står för är inte helt självklart. Begreppet utvecklas hela tiden och svaren blir olika beroende på vem man frågar. På senare tid har också begreppet "Corporate Responsibility" börjat användas allt mer. Detta är ett sätt att markera att det inte bara handlar om ett socialt ansvar. EU använder dock termen CSR och har definierat den enligt följande:

"Ett begrepp som innebär att företag på frivillig grund integrerar sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med intressenter utöver vad lagen kräver"
(Löhman & Steinholtz 2004, s. 15)

I EU:s vitbok kan man också läsa följande:

"Företagens främsta uppgift är att skapa värde genom att producera de varor och tjänster som efterfrågas i samhället och därigenom generera vinst både för ägarna och för samhället, särskilt genom att fortlöpande skapa sysselsättning"
(Löhman & Steinholtz 2004, s. 13)

Ytterligare en definition av CSR kommer från EU:s hemsida:

"A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis".
(Europa. Summaries of legislation, 2005).

Amongst other things, this definition helps to emphasize that:

- *CSR covers social and environmental issues, in spite of the English term corporate social responsibility;*

- *CSR is not or should not be separate from business strategy and operations: it is about integrating social and environmental concerns into business strategy and operations;*
- *CSR is a voluntary concept;*
- *An important aspect of CSR is how enterprises interact with their internal and external stakeholders (employees, customers, neighbors, non-governmental organizations, public authorities, etc.)*
(Europa. Enterprise and Industry, 2007)

Marknadsföringsgurun Kotler har bidragit med ytterligare en definition av CSR:

”Corporate social responsibility is a commitment to improve community well-being through discretionary business practices and contributions of corporate resources.” (Kotler & Lee 2005, s. 3).

CSR handlar om företags engagemang i frågor som ligger utanför företags direkta gränser, men som ändå påverkas av företags verksamhet. Frågorna berör såväl miljömässiga som sociala frågor, namnet till trots. Det sker (i dagsläget) på frivillig basis och bör vara integrerat i företags strategier och dess verksamhet.

Man talar också om att vissa förespråkar *”a wider role for corporations than just maximizing investor returns”* men att detta är olyckligt i sammanhanget. Istället hävdar man att: *”Companies must see the social and political dimensions not just as risks – areas for damage limitation – but also as opportunities”*. (Porter & Kramer 2006, s. 21)

I sin bok *Avlatsindustrin* framför Karlsson (2006) kritik mot begreppet ansvar (responsibility). Där menar Karlsson att det är en skillnad på att kalla det för ansvar och att kalla det för hänsyn. Ansvar innebär så mycket mer än hänsyn.

CSR bör inte misstolkas som välgörenhet eller att företag “offrar” sig för samhällets bästa. CSR är ett sätt för företag att tjäna pengar samtidigt som de bidrar till samhället. Mycket på grund av att olika ”stakeholders” (intressenter) efterfrågar det.

Detta leder oss in på de drivkrafter som kan anses påverka CSR, både idag och i framtiden. De tre största grupperna är *kunden och allmänheten, de anställda* samt *ägarna och finansmarknaden*. (Löhman & Steinholtz 2004, s. 11)

3.2 Intressentmodellen

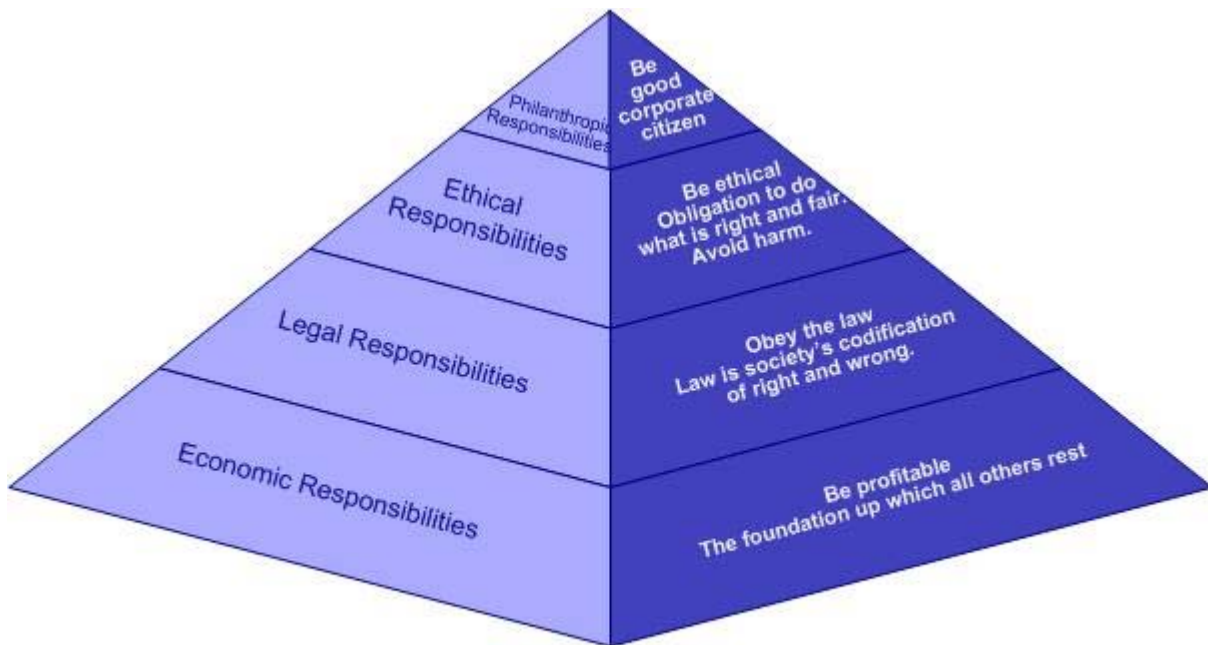
Intressentmodellen är troligen den mest populära och inflytelserika teorin som uppstått ur företagsetiken. Intressentmodellen fokuserar på relationen till aktörer som företaget har ett ansvar gentemot. Företaget ses inte bara som styrt av aktieägarnas intresse, utan det finns en hel rad aktörer, eller intressenter, som också har ett legitimt intresse av företaget (Crane & Matten 2007, s. 57). I boken ges författarnas definition av intressent: ”A stakeholder of a corporation is an individual or a group which either: is harmed by, or benefits from, the corporation; or whose rights can be violated, or have to be respected, by the corporation.” (Crane & Matten 2007, s. 58). Definitionen klargör att intressenterna varierar från företag till företag. Med denna definition är det inte möjligt att identifiera exakta grupper av relevanta intressenter för något företag i någon situation (Crane & Matten 2007, s. 58). Det finns många modeller av intressentmodellen men den som vi valt att använda oss av är bokens modell som kallas just *Stakeholder model*: Ägarna är en grupp bland flera andra. Företaget har förpliktelser mot flera grupper som påverkas av dess aktiviteter. Företaget är placerat i mitten av en serie av ömsesidigt beroende tvåvägsrelationer. Grupperna som företaget står i relation till är: ägarna, staten, konkurrenter, kunder, anställda, påtryckningsgrupper och NGO:s m.fl. samt leverantörer (Crane & Matten 2007, s. 58-59).

3.3 Carroll's four-part model of CSR

Den troligen mest vedertagna och accepterade modellen av CSR är Carroll's four part model of CSR. Carroll har delat in CSR i fyra kategorier med inbördes förhållanden – ekonomiskt, lagligt, etiskt och filantropiskt ansvar. Ett ”riktigt” socialt ansvarstagande kräver att de fyra kategorierna uppfylls efter varandra. Ju längre ner på pyramiden desto viktigare anses ansvaret vara. Samhället kräver ekonomiskt ansvar av företagen. Aktieägare begär rimlig avkastning på investeringar, anställda vill ha säkra jobb som ger rättvist betalt, kunder kräver bra produkter till ett rimligt pris osv. Detta är anledningen till att affärsverksamhet startar i samhällen. Samhället kräver också lagligt ansvar av företagen. Företag ska hålla sig till lagen

och ”följa spelets regler”. Företag som inte håller sig till lagen kan drabbas av hårda sanktioner. Samhället förväntar sig etiskt ansvar av företagen. Företag är förpliktade att göra vad som är rätt och rättvist även om lagen inte kräver det. Företag som bryter mot den etiska koden riskerar att drabbas av hårda konsumentbojkotter. Samhället önskar att företagen tar ett filantropiskt ansvar. Filantropiskt ansvar är det sista steget på pyramiden och den minst viktiga kategorin. (Crane & Matten 2007, s. 49-50)

Fördelen med modellen är att den strukturerar olika ansvar in i olika dimensioner. Den största begränsningen är att modellen inte löser problemet om vad som händer när två eller fler ansvar står i konflikt. Ett annat problem är att modellen är starkt påverkad av kontexten i USA (Crane & Matten 2007, s. 51).



Carroll's CSR Pyramid

Figur 1. Carroll's CSR-pyramid. (Källa: CSRQuest 2007)

3.4 Kunderna

Kunden och allmänheten är de som föder företagen. Det är till kunden som företaget säljer sina varor/tjänster. När en kund köper en tjänst/vara förväntar hon sig ett värde. Med den senaste tidens förflyttning av värden, från materiella mot immateriella, har kunderna allt mer börjat värdera de mjuka värden som t.ex. CSR erbjuder. Genom denna förflyttning påverkar kunden företag till att allt mer ta hänsyn till CSR (Löhman & Steinholtz 2004, s. 36, 45).

Under 2002 gjordes en undersökning kallad *FörebildsFöretaget Konsument, 2002* (Löhman & Steinholtz 2004, s. 45). Den visar på många av de åsikter och värderingar som dåtidens kunder hade. I sin korthet visar undersökningen hur respondenterna såg på företags roll:

1. Skapa sysselsättning (84 procent)
2. Producera nyttiga produkter/tjänster (69 procent)
3. Bygga ett bättre samhälle (45 procent)
4. Generera vinst (38 procent)
5. Betala skatt (34 procent)

Dessa åsikter ligger, enligt Löhman och Steinholtz, också i linje med EU-kommissionens syn på företagets roll:

Företagens främsta uppgift är att skapa värde genom att producera de varor och tjänster som efterfrågas i samhället och därigenom generera vinst både för aktieägarna och för samhället, särskilt genom att fortlöpande skapa sysselsättning (Löhman & Steinholtz 2004, s. 46).

Vidare talar Löhman och Steinholtz (Löhman & Steinholtz 2004, s. 47) om att det inte längre räcker med att leverera en ”bra” produkt utan den måste också bidra med emotionella faktorer. Det handlar inte längre bara om funktionalitet utan även om att kunden vill identifiera sig med produkten, att produkten står för något. Detta är även något som Karlsson (Karlsson 2006, s. 190) tar upp. Karlsson (2006, s. 26) tar även upp att samhällsutvecklingen som gjort att många materiella behov tillgodoses har öppnat för större möjligheter att bry sig om ”livskvalitet och omsorg om andra”.

En annan viktig faktor i kundens påverkan är hur kunden väljer att konsumera. Olika sorters märkning av produkter (KRAV, Svanen osv.) har, enligt Löhman och Steinholtz (2004, s. 49) ökat i omsättning senaste tiden. Konsumtionsval anses vara viktigare än politiska val. Man visar också på att aktivt val av produkter anses påverka mer än bojkott (Löhman & Steinholtz 2004, s. 49-50). Ett engelskt ord för aktiva val av produkter är ”*buycott*” (i motsats till ”*boycott*”). Här är dock Karlsson (2006, s. 193) kritisk till detta. Han tar upp att även om 46,8 % i undersökningen *FörebildsFöretaget Konsument* säger sig vara beredda att betala extra för miljö- och KRAV-märkta produkter så utgör KRAV-märkta produkter inte mer än 3 % av marknaden. Joel Makower (Ideal Bite 2005) skriver i sin tur: ”The truth is, the gap between green consciousness and green consumerism is huge” på sin hemsida. Detta är också något som Deborah Doane tar upp i sin artikel ”The Myth of CSR”. I artikeln hänvisar Doane till

olika undersökningar som visar att de etiska konsumenterna är få och trots haussade påståenden är beteenden hos etiska konsumenter nästan oförändrade genom årens lopp (Doane 2005, s. 26).

Karlsson tar i sin bok (2006, s. 72) upp ett resonemang kring en kompromiss. Att kunder är beredda att betala mer bara företag framstår som ”gröna” och att kunder till etiska fonder ställer lägre krav på avkastning. Även en del andra exempel tas upp, alla belyser de på olika sätt hur kostnaderna för olika produkter/tjänster ökar med CSR utan att, till synes, något annat än just ”CSR-stämpeln” tillförs.

Att det handlar om en extra kostnad (”trade off”) är också Doane (2005, s. 24) inne på. Hennes perspektiv är dock till synes mer fokuserat på kostnader för företagen, inte för kunderna/intressenterna. Hon talar om en ”trade off” för företagen och säger att när det handlar om ett val mellan företagets vinst och dess etik så vinner otvivelaktigt vinsten över etiken.

Dessa aktiva val kräver en mer välinformerad konsument. Vilket är något som Internet kan erbjuda. Samtidigt som allt mer information finns att tillgå på Internet ställer också kunderna högre krav på att företagen ska informera om sitt samhällsengagemang. (Löhman & Steinholtz 2004, s. 53)

3.5 Anställda

Den ständigt ökande jakten på kompetent personal är också en pådrivande faktor för CSR. Samtidigt som kunder efterfrågar immateriella värden är det också lätt att förstå hur detta kan sprida sig när kunderna söker ett arbete. I Sverige och västvärlden har utvecklingen flyttat oss allt högre upp på Maslows behovshierarki (1943, s. 370-396) och med det följer allt högre krav på självförverkligande och andra mjukare faktorer. CSR kan bidra genom att vara ett av dessa mjukare värden som arbetstagare söker utöver lön och drägliga förhållanden.

Att ägarna blir rikare är sällan ett mål för den anställda. Hon vill ha fysiskt, kreativt och intellektuellt utlopp för sitt engagemang. Ett arbete med mening och mål bottnar ofta i ett

företag med detsamma. De anställda bryr sig om mer än bara ekonomiska aspekter när de väljer arbetsplats. (Löhman & Steinholtz 2004, s. 59-60)

3.6 Investeringarna och finansmarknaden

Det finns de som anser att finansmarknaden kommer att vara den starkaste drivkraften inom CSR. Bland annat ska dr Simon Zadek, ordförande i institutet AccountAbility i London, ha påstått detta (Löhman & Steinholtz 2004, s. 70). Denna åsikt motiveras med den avgörande betydelse som finansmarknaden har för företagande. Man nämner två begrepp i samband med detta. Begreppen kallas för SRI (Social Responsible Investments) och ”Corporate Governance”. SRI ses som finansmarknadens svar på CSR där man i sina investeringar tar ett ansvar. Corporate Governance handlar om hur företaget styrs, dess öppenhet och trovärdighet.

De med störst konkret påverkan på finansmarknaden vad gäller CSR-frågor är fond- och försäkringsbolag som lockar kunder med olika ansvarstagande alternativ. Tidigare har begreppet etiska investeringar använts men nu kallas det alltså oftare för SRI. (Löhman & Steinholtz 2004, s. 70-71)

Flera fondbolag erbjuder idag etiska fonder och lönsamheten på dessa har under senare tid visat sig vara mycket god. En del etiska fonder har till och med åtnjutit en högre avkastning än andra fonder. Vad detta beror på kan likväl diskuteras. Skandia nämner på sin hemsida att den ökade avkastningen enligt en undersökning kan förklaras med att förvaltarna för dessa fonder är bättre (Skandias etikfonder i topp 2007). Karlsson (2006, s. 306-317) för dessutom ett resonemang kring statistik som antyder att etiska fonder skulle prestera sämre än genomsnittet. Sedan går resonemanget över till att resonera kring de aktier som utesluts av etiska fonder. Dessa aktier kallar man ”syndaktier” och statistik från bland andra Dagens Industri visar på hur dessa aktier, svartlistade av KPA eller 7:e AP-fonden, stigit med 174 % under samma period som Stockholmsbörsen stigit med 84 %.

3.7 CSR – moral eller pengar?

Till en början kan begreppet CSR ge en antydning om någon slags moralisk plikt. Porter och Kramer (2006, s. 3) skriver: ”*The CSR field remains strongly imbued with a moral*

imperative". Men såväl litteratur som de insatta personer vi talat med vidhåller att även om det finns moraliska aspekter så handlar det i grund och botten fortfarande om att tjäna pengar (Porter & Kramer 2006). I intervjun med Tommy Borglund² togs det också upp att det har en del att göra med vad folk förstår. I näringslivet är det kanske mer aktuellt att tala om pengar då antalet utbildade etiker inte är så många där.

Samtidigt skriver Bonini, Mendonca och Oppenheim att företagsledare hävdar att företag har en bredare roll än att just maximera vinst för investerare. De skriver om att företagsledare måste bli mer involverade i den sociopolitiska debatten. Sociala och politiska krafter kan enligt författarna innebära katastrof för varumärken samtidigt som det också kan skapa affärsmöjligheter. Man framhäver vikten av att inte se CSR som enbart riskhantering utan som affärsmöjligheter: "*Companies must see social and political dimensions not just as risks ... but also as opportunities*".

Porter & Kramer ger i sin artikel två exempel där företagen DuPont och McDonalds sparat in 2 miljarder dollar respektive minskat sitt fasta avfall med 30 %. En mycket viktig slutsats från detta är dock att "*These were smart business decisions entirely apart from their environmental benefits*" (Porter & Kramer 2006, s. 3).

I ett svar till Porter & Kramers artikel skriver professorn i "Corporate Social Responsibility" D. Kirk Davidson om att det är felaktigt att kräva "*some sort of demonstrable return on investment*". Han tar sedan upp några exempel på hur företag engagerat sig, enligt honom, utan att se någon framtida vinst i det (Davidson 2007).

Karlsson (2006, s. 109) tar också upp begreppet "bra management" i sin bok. Bra management innebär kort sagt att man både ökar vinst och social välfärd. Man minskar inte vinsten och man minskar inte den sociala välfärden utan man ökar båda. När företag minskar sin vinst till fördel för ökad social välfärd talar man om "lånad dygd". En mening förklarar det väl: "filantropiska företagsledare skänker bort andras pengar (såvida de inte själva äger företaget). Företagets resurser är aktieägarnas, och ledningens uppdrag är att förvalta pengarna åt ägarna.". Ett liknande resonemang förs också senare i boken av Karlsson (2006, s. 307) där han påpekar att "resonemanget är underligt" när det talas om CSR som ett sätt att

² Tommy Borglund Senior Consultant Hallvarsson & Halvarsson, intervju den 29 maj 2007.

uppnå högst avkastning. Han menar att det i så fall vore ”lättare och effektivare att locka investerare med optimistiska vinstprognoser än att vädja till deras samveten”.

3.8 CSR – ett frivilligt ansvar

Samtidigt som det idag redan finns en del lagstiftning vad gäller företags påverkan på såväl miljö som kunder och anställda talar litteraturen ofta om det frivilliga engagemanget som CSR innebär. Det frivilliga handlar om något större än de grundläggande åtaganden som redan finns lagstiftade. (Löhman & Steinholtz 2004, s. 108)

Den tidigare nämnda EU:s ”vitbok” har en definition av företags uppgift i samhället:

”Företagens främsta uppgift är att skapa värde genom att producera de varor och tjänster som efterfrågas i samhället och därigenom generera vinst både för ägarna och för samhället, särskilt genom att förlöpande skapa sysselsättning.”

Något socialt ansvar finns ej att hitta bland denna främsta uppgift för företag i Europa. Hur detta kan tolkas är ett ämne för diskussion.

Frågan om vad det frivilliga ansvaret innebär är svår och i litteraturen hamnar man i en moralfilosofisk diskussion kring vem som kan ta ansvar. Å ena sidan kan inte en juridisk person ta ansvar då det inte är en människa. Det är snarare människor inom företaget som fått förtroende att företräda den juridiska personen och dessa skulle givetvis kunna anses vara de som ska ta ansvaret. Å andra sidan är det ofta företagen, den juridiska personen, som får kritik när någon anser att fel begåtts.

Ett ganska tydligt ansvar är det ansvar som företaget har gentemot ägarna. Ett annat är ansvaret mot kunder och anställda. Om det finns ett ansvar gentemot samhället är inte lika självklart. När litteraturen försöker reda ut ett eventuellt samhällsansvar talas det i termer av skatt, produktion av varor och tjänster, skapandet av arbetstillfällen osv. Men man medger också att det kan finnas olika definitioner av ”samhällsansvar”. (Löhman & Steinholtz 2004, s. 107-108, 177)

3.9 Lagstiftning och CSR

Som vi redan påpekat framhäver många, bland andra EU, att CSR ska vara frivilligt. Bonini, Mendonca och Oppenheim tar upp detta genom att tala om tre olika begrepp: *Formal contract*, *Semiformal contract* och *Frontier expectations*. *Formal contract* handlar förenklat om lagar och regler av olika slag. *Semiformal contract* innebär snarare vad som förväntas av företaget. Eventuella snedsteg inom dessa områden skulle få direkta konsekvenser, till exempel genom att frivilligorganisationer skulle kritisera företaget. Det som kallas *frontier expectations* handlar om frågor som på sikt kan bli krav som ställs på företagen och som man behöver ta ställning till. Man menar också att lagstiftning ofta föregås av *semiformal expectations*. Ett exempel på *frontier expectations* som nämns är hur mat- och dryckesföretag kan anklagas för fetma hos medborgare. Vad folk har för uppfattning i den frågan har undersökts av McKinsey analysis. Resultatet visade att man gått från att 1990 lägga 14 % av ansvaret på omgivningen och 86 % på individen till att 2003 istället lägga 46 % på omgivningen och 54 % på individen (Bonini, Mendonca, Oppenheim 2006, s.26). Ett exempel tas upp där man jämför förändringen av inställning till mat och fetma med hur inställningen till tobak har förändrats. Det är viktigt för företagen att så snabbt som möjligt identifiera och förbereda sig för dessa förändringar, för att på lång sikt hålla sig fortsatt starka.

Ytterligare ett exempel som tas upp är hur banker har kritiserats för att ha lånat ut pengar till företag som bidrar till miljöförstörelsen. Först efter kritiken har nu vissa banker valt att inte låna ut pengar till företag som skadar miljön. Detta är konflikter som företagen skulle tjäna på att kunna förutse.

Samtidigt som det är viktigt för företag att försöka hitta åsiktstrender är det också viktigt att informera allmänheten om de oundvikliga trade offs som faktiskt finns. (Bonini, Mendonca, Oppenheim 2006, s. 28-29) Detta vidrörs även av Porter & Kramer som tar upp läkemedelsföretags val mellan att lägga vinster på att sälja billigare läkemedel, forska fram nya eller att ge utdelning till ägarna.

3.10 Riktlinjer

3.10.1 FN:s Global Compact

FN:s Global Compact är ett internationellt initiativ för att främja dialogen mellan stater, näringsliv och organisationer. Global Compact ska stödja tio principer (se bilaga 1) kring mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö samt motverka korruption. Global Compact lanserades i FN:s högkvarter i New York den 26 juli 2000. Idag är tusentals företag, internationella fackförbund och frivilligorganisationer engagerade i Global Compact. Genom kraften av kollektiv handling eftersträvar Global Compact att stödja ansvarstagande företag så att näringslivet kan vara en del av lösningen till utmaningarna som globaliseringen innebär. Initiativet är frivilligt och har två mål:

- Göra de tio principerna till norm för företagande i hela världen
- Katalysera handling för att stödja FN:s visioner

(Global Compact 2007)

(UNHCR 2007)

3.10.2 OECD:s riktlinjer för multinationella företag

OECD:s riktlinjer för multinationella företag är gemensamma rekommendationer till företag från 39 regeringar. De anslutna ländernas regeringar ska inrätta nationella kontaktpunkter som ska främja riktlinjerna. Riktlinjerna är frivilliga, således har den nationella kontaktpunkten inga tvångsmedel. De nationella kontaktpunkternas primära roll är att främja användandet och förståelsen av riktlinjerna genom att bl.a. vara ett forum för diskussion för att få företag att följa riktlinjerna. OECD:s riktlinjer för multinationella företag innehåller bl.a:

- Respektera mänskliga rättigheter
- Bidra till en hållbar utveckling
- Sträva efter kontinuerlig miljöförbättring
- Främja konkurrensen
- Motverka korruption

(Globalt ansvar 2007)

3.10.3 Global Reporting Initiative

Global Reporting Initiatives (GRI) vision är att ekonomisk-, miljö- och "*social performance*"-redovisning ska bli lika mycket praxis och jämförbar som finansiell redovisning. Detta kallas hållbarhetsredovisning och bygger på GRI:s Sustainability reporting framework där kärnan är Sustainability reporting guidelines. Andra komponenter i ramverket är Sector supplements och Protokoll. Riktlinjerna är tillgängliga för alla och är skapad för frivillig användning av organisationer i alla storlekar och alla branscher. I dagsläget använder nästan 1000 organisationer i över 60 länder sig av GRI Reporting framework (GRI 2007).

4 Empiri

I följande kapitel presenteras resultaten av den empiriska undersökningen som genomfördes i form av djupintervjuer. De viktigaste resultaten för uppsatsen presenteras endast här. Framställningen är nedkortad och inte ordagrann.

4.1 Presentation av företagen/organisationerna och informanterna

CSR Sweden är ett företagsdrivet nätverk som fokuserar på företagens samhällsansvar och samhällsengagemang. CSR Swedens främsta uppgift är att samla och inspirera företagen till skilda CSR-aktiviteter för att stärka tillväxt och långsiktig lönsamhet. CSR Sweden har 13 medlemsföretag och är nationell partner till CSR Europe, som har 23 systerorganisationer i 20 länder runt om i Europa (CSR Sweden 2007).

Marianne Bogle är projektansvarig på CSR Sweden.

CSR International bedriver konsultverksamhet inom CSR. CSR International hjälper företag med skapandet och förvaltningen av strukturen samt programmen för CSR. CSR International tillhandahåller också riskanalyser för nya och expansiva marknader i utvecklingsländer eller länder i övergång (CSR International 2007).

Christina Båge är konsult på CSR International.

Fair Trade Center är en partipolitiskt obunden ideell förening. Fair Trade Centers övergripande mål är att främja rättvis handel med utvecklingsländer och därmed ge alla länder möjlighet att uppnå en hållbar utveckling. Fair Trade Center har ett nätverk med cirka 800 personer som försörjs med ett nyhetsbrev om företags verksamhet i utvecklingsländer (Fair Trade Center 2005).

Henrik Lindholm är projektledare på Fair Trade Center.

Hallvarsson & Halvarsson är en konsultorganisation inom finansiell kommunikation. H&H ingår i ett nordiskt nätverk och är medlemmar av FD international, ett internationellt nätverk för business communications. H&H erbjuder specialistkompetens inom kapitalmarknad, media, kommunikation, analys, research samt webb (Hallvarsson & Halvarsson 2005).

Tommy Borglund är Senior Consultant och jobbar med rådgivning inom CSR.

SWE = CSR Sweden

INT = CSR International

FTC = Fair Trade Center

H&H = Hallvarsson & Halvarsson

4.2 Lagstiftning

1. EU är mer inriktat på frivilligt engagemang. Hur ser du på lagstiftning inom CSR och hur tror du det kommer att se ut i framtiden?

SWE: Tror hoppas och vill att det inte ska lagstiftas. Ska vara marknadsföringsknep, en tävling om vem som är bäst. Bäst resultat med att inte vara för knepig med sin lagstiftning. Men samtidigt måste man ha en piska, hot om lagstiftning kan vara bra. Lagstiftningen måste dock efterlevas.

INT: Det är inte frivilligt, det finns lagstiftning i form av folkrätten. Problemet är att den inte alltid efterlevs. Mer nationell lagstiftning behövs inte i Sverige. Var noga med att skilja på olika nivåer av lagstiftning. EU, FN, nationell lagstiftning osv.

FTC: Jag tror att det kommer att bli mer lagstiftning. Om man med CSR menar ansvar utöver lagstiftning kommer det dock såklart att fortsätta vara frivilligt. Internationellt finns dock ingen lagstiftning idag. Här är riktlinjer från bland andra OECD det enda som finns att tillgå.

H&H: Det är helt rätt att man valt självreglering framför lagstiftning. Det har varit EU:s linje, men man ska komma ihåg att det har varit frihet under hot om lagstiftning. Detta kommer troligtvis att fortsätta då alla vill ha det så. Investeringar, NGO:s, företag och lagstiftare vill alla ha det så. Undantaget är klimat och miljö. Där har vi problem som inte finns i de sociala frågorna. Man kan behöva avstå från tillväxt för att inte skada miljön. Det skulle aldrig ett företag göra, därför kan lagstiftning behövas. Sociala frågor är dock inget lika tydligt hot mot tillväxten och behöver således inte lagstiftas. [Intervjuarna frågar om inte barnarbete kan vara lönsamt] Även om barnarbete kan vara lönsamt på kort sikt harmoniserar arbetsvillkoren med samhället på lång sikt. Med ekonomisk tillväxt minskar snarare barnarbete.

2. Hur ser du på lagstiftning som en ”garanterad lägsta nivå”?

SWE: Så hoppas man att det ska vara.

FTC: Lagstiftningen är en lägsta nivå

H&H: Den är en garanterad lägsta nivå. Men den kan aldrig "gå före" då det är en så långsam process och ha så många fler negativa bieffekter än självreglering. Det ska ta tid att stifta lagar, en konservativ inställning är positiv.

3. Kan ribban sättas högre, med hjälp av lagstiftning, så att företag måste utmärka sig mer för att uppnå konkurrensfördelar? Ska detta vara lagstiftningens roll?

SWE: Ja, det kan nog vara bra att lagstiftningen trycker på bakifrån istället för att ligga där framme.

INT: Nej. Om vi kan tjäna pengar på CSR så kommer vi satsa på det. CSR handlar om grundläggande rättigheter, inte kortare arbetsdag i väst.

4. Hur kan effektiv lagstiftning se ut?

SWE: Ett exempel på trubbig lagstiftning är alla certifieringar. De behövs inte.

Företagens problem är komplexa, därför är det svårt att lagstifta. Man kan alltid utgå från FN:s MR (Mänskliga rättigheter). Knepigare med miljön, det måste få utvecklas.

FTC: I Sverige har vi många olika företag och där har vi ändå en lagstiftning. ILO:s (International Labour Organization) kärnkonventioner är ett exempel på hur det kan fungera på internationell nivå. [En vidare diskussion konstaterar dock att det blir svårt med kontrollen av dessa internationella bestämmelser]

H&H: Den är tydlig, enkel att förstå, rimlig och realistisk.

5. Frontier ("gräns") expectations: Ex. Snabbmatsrestauranger ses mer och mer som ansvariga för fetma. Hur ser du på att genom lagligt tvång formalisera kundernas sociala förväntningar?

SWE: Det är inte bara företagens ansvar, individen har också ansvar.

INT: Det är en ideologisk fråga om individen ska få välja att äta t.ex. onyttig mat eller inte. Hotet om lagstiftning kan vara en katalysator för vissa, att företagen anpassar sig och tänker innovativt, t.ex. McDonald's har infört sallader osv.

4.3 Redovisning

6. Hur ser du på krav på CSR-redovisning? Vilka för och nackdelar ser du med lagstiftad och frivillig redovisning?

SWE: Tror inte på krav på redovisning, det kommer att lösa sig själv.

Hållbarhetsrapporterna ska vara resultatorienterade, det ska finnas siffror inte bara en sagobok. Att det är styrkt av en oberoende part är bra.

INT: Det är svårt att säga hur krav på redovisning ska se ut: vem ska redovisa, vad ska redovisas, ska alla branscher redovisa?

En fördel med GRI är att det är tydligt men det är omständligt för små företag. Det är bara stora företag som använder GRI. De små- och medelstora företagen verkar bortglömda. Det kanske kommer krav i framtiden men marknaden är inte mogen för det nu.

Nackdelen med frivillig är att det är upp till företagets egen känsla för transparens att redovisa vad de anser är viktigt. Fördelen om man har krav på olika indikatorer är att man lättare kan göra jämförelser överlag.

FTC: Det säger ingenting ifall man inte säger vad som ska redovisas och på vilket sätt. En fördel med lagstiftad är att företag tvingas att tänka mer på CSR-frågor. En nackdel med lagstiftad är om företag låses till ett sätt att redovisa som är meningslöst.

H&H: Man ska inte utesluta att lag eller hårdare självreglering skulle kräva att CSR-redovisningen skulle vara reviderad. Det kommer nog inte att hända. Men det finns ett tryck från olika håll på att man ökar tredjepartsverifieringen. Misstroendet för "window dressing" eller "green washing" finns där hela tiden och företagen måste hantera det vilket de inte är så bra på. Många drar sig för att revidera för att de tycker det är för dyrt och krångligt.

Vem läser CSR-rapporterna?

SWE: Investerare som uppfattar det som viktig information.

INT: Den är riktad mot företagets intressenter på samma sätt som årsrapporter.

FTC: De är väldigt ointressanta ibland. De som kan tänkas läsa det är t.ex: NGO:s, investerare, personalen.

7. Varför finns det så få externa controllers?

SWE: En del tycker att det är mycket jobb, inkomsterna ska vara större än

kostnaderna. Svårt att säga om det är värt eller inte. (Det är svårt att certifiera CSR, t.ex. SIS 26000).

INT: I dagsläget behövs det inte mer externa kontroller. Företagen lägger ner mycket pengar på CSR-arbete, rapporter, konsulter osv. om de ansåg att extern kontroll skulle göra CSR-arbetet bättre eller öka lönsamheten skulle de anlita externa controllers. Externa controllers granskar bara rapporten, de undersöker inte t.ex. hur man hanterat barnarbete i leverantörskedjan. Ett annat problem är att frågorna inte är svart-vita, man kanske inte kan avskeda barnarbetare direkt exempelvis. Eftersom det finns många olika åsikter är det svårt att granska när företaget och granskaren har skilda åsikter.

FTC: Det finns inget krav på det, kostar pengar, inga tydliga standarder att kontrollera emot och att det inte ger så mycket större trovärdighet att bli kontrollerad externt. En revisor kan inte kontrollera exempelvis företags leverantörer, det blir bara att granska papperna.

H&H: Många av våra kunder som har gjort ett väldigt bra arbete vill inte berätta det eftersom de vet att om de har hög profil får de en stor granskning av journalister, NGO:s m.fl. Dessa gör inte en rättvis granskning, de letar efter fel och kommer alltid att hitta fel. Företagen tänker att de kan lika gärna bygga alla systemen, ha någon som inspekterar och sätter sin stämpel på det. Sedan när företagen träffar investerare och långgivare berättar företagen bara det för dem som investerar och lånar pengar eftersom de är viktiga. Konsumentorienterade företag som vill få ut budskapet till konsumenterna måste vara beredda på att bli granskade. Företag som vågar ta steget att förvandla CSR till en varumärkesfråga, identitetsfråga är väldigt framgångsrika. Stora företag har gjort det men medelstora företag har inte lika mycket resurser att jobba med sådana frågor och är därför mer försiktiga.

4.4 Etik och Moral

8. Har företag något annat ansvar gentemot samhället än att skapa värde och följa lagstiftning? Håller denna synen på att förändras i takt med att mer utrymme till mjuka värden ges i den växande ekonomin?

SWE: Deras ansvar är först och främst att tjäna pengar. Som samhällsmedborgare har man också ett ansvar. Först och främst mot sina anställda, även kund och aktieägare. Om man sätter andra än aktieägare först kommer värdet för aktieägare att komma.

INT: CSR har blivit konkurrensmedel. Företag konkurrerar med varandra på många nivåer, man måste nyscha sig och CSR är en möjlighet. Jag är inte säker på att det är ett motsatsförhållande [vinst och moral]. Företag agerar olika, det beror på att vissa förstår CSR-frågan och andra inte.

FTC: [Åter igen ifrågasätts ordet ”ansvar” och problematiken med dess innebörd kommer på tal: Om företag är ansvariga att skapa sysselsättning, kan de straffas om de inte har många anställda?] Om ett företag väljer att satsa på vaniljglass som sedan inte säljer bra är det okej. På samma sätt är det ett val att satsa/inte satsa på CSR.

[Intervjuarna påpekar att färre skulle reagera om ett glassföretag valde bort vaniljglass än om det valde bort respekt för mänskliga rättigheter] Då bryter de mot OECD:s riktlinjer och ILO:s kärnkonventioner och reaktioner kommer att följa. Allt som vi anmält har nog varit brott mot befintlig lagstiftning. Om en lagstiftning är smalare än t.ex. mänskliga rättigheter kan man dock räkna med att det inte anses vara okej.

H&H: I den nya tolkningen av CSR som gäller nu, ”The Business Case for CSR”, så finns inte den här motsättningen. Man anser att man genom att skapa de goda intressentrelationerna så maximeras bolagets värde på lång sikt. Man avstår inte från vinst för att göra något för intressenterna. Genom att göra saker för sina intressenter så stärks varumärket, stärker förmåga att konkurrera, stärker exportmöjligheter, minskar risk för att något går på tok och lockar nya investerare. Teoretiskt ökar värdet på företaget när man satsar på CSR. Denna tolkning bör skiljas från någon slags 70-tals variant där man talar om att avstå från vinst för att istället göra saker för samhället. Företag som arbetar med detta är övertygade om att det är bra för dem.

9. Finns det företag som arbetar med CSR utan förväntan om positiva finansiella resultat? Vore det moraliskt försvarbart (se fråga 8)?

SWE: Ronald McDonald house ges mycket pengar men man försöker inte framhålla det så mycket.

INT: Ja, för jag tror inte att så många tänker strategiskt. Man jobbar mycket defensivt. Det är när det strategiska kommer som man tänker på det positiva finansiella resultatet. CSR idag ligger på en defensiv nivå, man har det för att man annars råkar sämre ut.

FTC: Jag tror att företag snarare ser det som att ”det här är en del av de kostnader som vi ska ta”. Väldigt få företag räknar med att tjäna pengar på att betala skatt, men gör det ändå. Om de inte kan leva upp till det har de en dålig affärsidé. [Intervjuare ber om

förtydligande angående om företag ser CSR som en nödvändig kostnad, utan vinst] Vissa företag, skulle jag säga, ser det så. Det är inte så att företag som går dåligt i Sverige börjar fundera över vilka lagar de kan bryta. Här (inom CSR) är det likväl lättare att komma undan med sådant.

H&H: Det är lite svårt att skilja de två sakerna från varandra så enkelt. Man kan ha en lite råare inställning att ”vi gör allt det här för att det gynnar oss”, upplyst aktieägarvärde. Samtidigt är det så att de tär det argument man måste använda i näringslivet. Det är dessutom sant, många tror att det är så. Men bakom det finns det naturligtvis också andra normer, att man vill göra något bra med sitt företag och sitt arbete. Inte minst med dem som vill jobba i ett sådant företag. [Intervjuarna frågar om inte det i sig är ett sätt att också skapa värde. Bra medarbetare skapar värde]. Ja, men hur skiljer det från din vilja att göra något långsiktigt bra? Allt är sammanbakat i ett system.

[Intervjuarna tar upp exempel där ett läkemedelsföretag ger upp forskning på nya läkemedel för att istället sälja billigare läkemedel till fattiga] Samtidigt kan du fråga dig då; är det hållbart för ett läkemedelsföretag att inte hjälpa fattiga människor, utan resurser, med sina läkemedel och sedan leva med det ryktet? Är det så man ska hantera dessa dilemman för att skapa mest värde för företaget? Antagligen inte. En möjlig lösning på så svåra situationer kan t.ex. vara branschlösningar där läkemedelsföretag går ihop om sådana saker. På lång sikt måste du verka i enlighet med övergripande normer. Ibland kan det likväl bli en trade off mellan vinst och andras välbefinnande.

10. Blir ett CSR-engagemang mindre godhjärtat om det endast sker i vinstdrivande syfte?

SWE: Nej tvärt om, man ska inte göra det om det inte är i vinstdrivande syfte. Då är det välörenhet och sånt ska inte företag syssla med.

INT: Man kan vara god och tjäna pengar samtidigt. Det är en viktig poäng.

H&H: Vi bryr oss bara om resultatet.

11. Hur mycket tror du att etik och moral hos ledning och ägare kommer att påverka utvecklingen av CSR?

INT: Etiska fonder har inte gått så bra, men nu gör de det. [Varför specificera etisk

fond om det är mest lönsamt? Då skulle ju alla satsa så, etiska eller ej]

12. Anser du att CSR-området omges av en stor del moral (utan direkt hänsyn till affärsmannaskap)? Vad anser du i så fall om det och vilka konsekvenser kan det få?

SWE: Innovationer och ny teknik som leder till hållbar utveckling. Det man är duktig på kan man göra till något som världen kan bli bättre av. Man ser över sin produktion. Mindre kostnader. Vi pratar inte alls mycket om moral. Vi pratar om att utveckla det man gör på ett smartare sätt.

4.5 Övrigt

13. Hur stor roll tror du att kundkrav, lagstiftning, intresseorganisationer och media kommer att få i utvecklingen av CSR?

SWE: Kundkrav märker man att det finns. Man vill köpa rätt. Man väljer inte längre bort lika mycket utan man väljer, buycott i stället för boycott. Det finns olika NGO:s, vakthundar som Amnesty och de som vill jobba ihop med företagen och skapa dialog. Mediebevakningen har ökat otroligt de sista månaderna.

INT: Kundkraven ökar ganska markant. Kundkrav inom B2B ökar markant.

Konsumenters krav är dock ganska populistiskt framtagna.

NGOerna har blivit jätte duktiga på PR. De får en enorm uppmärksamhet i media.

Media spelar en jätte jätte stor roll. Tråkigt när NGO:er attackerar de bästa. Varför ska man hålla på med frågan om det är då man får kritik. Därför är NGO:er populistiska.

Vi har inget stort CSR-problem i Sverige.

FTC: Jag tror och hoppas att det kommer att vara kundkrav. Men det är svårt att säga. Lagstiftningen har inte tidigare haft så stor påverkan och den kommer nog att ha en underordnad roll. I produktionsländerna kanske man dock kan se en utveckling av lagstiftningen som kan påverka. Exempel: I Kina bryter t.ex. många fabriker mot lokal lagstiftning. Där finns det ingen vilja att se till att lagen följs.

14. Vart tror du att utvecklingen inom CSR främst kommer att ligga? (*Stakeholderteorin, GRI, supply chain management, codes of conduct, compliance codes. Harvard Business Review - four prevailing justifications for CSR: moral obligation, sustainability, license to operate och reputation*)

H&H: GRI kommer att fortsätta utvecklas, stakeholderteorin och supply chain management känner man redan till, det är en hygienfaktor. Det är codes of conduct och compliance codes också. Däremot har europeiska företag en bit kvar inom codes of conduct och compliance codes för att uppnå amerikanska nivåer. Vad jag vill lägga till i den där listan är välgörenhetens expansion i norden och skandinavien och delvis i europa, den amerikanska synen på välgörenhet, att företag ska ge mer till NGO:s. Det och finansmarknaden ökade intresse för CSR ur ett slags risk/värderingsperspektiv. [Intervjuarna påpekar att vissa uttryckt att välgörenhet inte har med CSR att göra] I USA är välgörenhet en del av CSR där man vill balansera den hårda kapitalismen med ett samhällsengagemang. Välgörenhet har med intressentmodellen att göra och är ett sätt att skapa goda relationer till lokalsamhället. För mig är välgörenhet en del av CSR. Som analytiker går man alltid tillbaka till intressentmodellen och där är välgörenhet en del.

15. Hur stor roll tror du att CSR har/kommer att få i jakten på kompetent personal?

SWE: Jätteviktigt, Företagsbarometern från Universum visar en tydlig förändring. Man förändrar allt mer genom företagande [inte politik]. Man vill jobba på ett företag som har schyssta värderingar. Man behöver ett ansvar för att locka den bästa kompetensen.

16. Hur mycket tror du att etik och moral hos ledning och ägare, SRI, kommer att påverka utvecklingen av CSR?

H&H: Mycket, SRI är nu den främsta drivkraften inom CSR området. Nu har dessutom FN lanserat PRI (Principles for responsible investments) som är FN. Det är FN:s Global Compact-upprop. Global Compact adresserar industring och PRI adresserar investerarna där man uppmanar investerare att ta hänsyn till det etiska, miljömässiga och governancekriterier i sin förvaltning. De stora globala investmentbankerna har gått med och detta kommer i princip bli tvingande för andra banker att hänga på. Det är just nu den största drivkraften bakom alltihopa. Möjligen tillsammans med NGO:s utspel i media. Man måste komma ihåg att om en investerare

säger en sak till ett företag så är det en helt annan sak än om en politiker eller annan utomstående gör det. En investerare bestämmer, juridiskt, över företaget. Företagsledningens jobb är att anpassa sig efter investerarnas krav.

17. Tror du att företag allt mer kommer att se CSR som nya, långsiktiga, affärsmöjligheter snarare än kortsiktig riskhantering?

SWE: Det kommer att vara både och. Mer strategi för att tjäna pengar, mindre försvar.

INT: Företag har blivit attackerade av NGO:s och reagerat. Det är dock mindre kostsamt att reagera preventivt än reaktivt. Frågorna handlar allt mer om en strategisk nivå.

18. Tror du att tidsperspektivet på CSR kommer att förändras i framtiden? (*Kort/lång sikt, riskhantering/strategi*)

H&H: För de stora företagen blir det mer och mer långsiktigt. Det handlar om stora strategiska frågor på lång sikt. De medelstora företagen är inte riktigt där. De har fullt upp med att producera och sälja sina varor. De har oftast inte alls jobbat med CSR, för deras del blir det mer av den kortsiktiga, responsiva, biten.

19. Anser du att CSR-området omges av en stor del moral (*utan direkt hänsyn till affärsmannaskap*)? Vad anser du i så fall om det och vilka konsekvenser kan det få?

H&H: CSR är ett uttryck för moraluppfattningar bland intressenter. ”License to operate” handlar om en licens att verka utifrån intressenter. Men man uttrycker det inte i moraliska termer eftersom alla inte är skolade etiker.

20. Hur ser du på påståendet att intresseorganisationer som utövar påtryckningar snarare frambringar kosmetiska förändringar än strategiska? Kan dessa påtryckningar till och med verka negativt genom att de får företag att fokusera på fel områden?

SWE: CSR är inte att sponsra Röda Korset. Det kan bli fel när företag tror att de är klara bara de sponsrar frivilligorganisationer.

21. Idag vänder sig många företagsledare till ideella organisationer, konsultfirmor och akademiska experter. Tror du att detta är hållbart även i framtiden? Hur kan det tänkas förändras?

SWE: Man måste vända sig till dem som kan varje område, t.ex. miljö. Det kommer

att fortsätta. Dialoger är viktiga.

FTC: Jag hoppas att det kommer att vara en naturlig del av verksamheten att man har kompetensen inom företaget. Men det är klart att man alltid kommer att diskutera med olika intressenter på området. Om ett företag t.ex. ska ta sig in på en ny marknad kan de tänkas behöva extern hjälp. Detta kan ske på samma sätt som att mobiltillverkare kan ta kontakt med handikappförbund när de tar fram en ny mobiltelefon.

22. Man talar ibland om fyra berättiganden för CSR: moraliska förpliktelser, hållbar utveckling, tillstånd att fortleva och rykte. Vad tror du om vikten av dessa olika perspektiv, hur viktigt är varje berättigande och hur kan det tänkas förändras i framtiden?

SWE: Det finns mycket. Det kommer att ligga mycket mer på individen. Vilka varumärken vill jag identifiera mig med? Ett stort informationsbehov, man vill göra gott men det kan ibland vara svårt att veta hur. Märkning av produkter är t.ex. viktigt.

23. The ratings game: Är dagens ranking av företag användbar/fungerande? (Ex The Dow Jones sustainability index och FTSE4Good index har olika bedömningskriterier och olika vägning av poängräkningen.) Hur kan detta tänkas utvecklas i framtiden?

SWE: Det är svårt att jämföra företag. Det kommer komma fler ratinglistor och priser för bra CSR-arbete, många organisationer vill lyfta fram duktiga företag.

INT: Om man känner till skillnaderna kan man ha användning av rankingen men det kan vara väldigt förvillande för den stora allmänheten. Det kommer säkert finnas fler rankinglistor i framtiden, organisationer kommer att se affärsidéen i det.

FTC: Vi kan inte avgöra om satsningar på mänskliga rättigheter eller miljö är mest värdefullt. Det är upp till konsumenten att avgöra. Det är mer för investerare att ta hänsyn till. Vi är inte så intresserade av sådant.

24. Responsive CSR (good citizenship & minska skador från värdekedjans aktiviteter) vs Strategic CSR (Omvandla värdekedjans aktiviteter till att vara bra för samhället och förstärka strategin & strategisk filantropi för att förbättra framträdande konkurrenskraftiga områden): Ser du någon trend i användningen av dessa två? Vilket ökar mest?

FTC: Tidigare var det väldigt mycket responsive CSR, man hade t.ex. hantering för att sköta medieskandaler med policydokument i bakgrunden. Utvecklingen går mot mera

strategiskt.

25. Intresset för ansvarsfulla företag ökar, vad beror det på?

SWE: Framför allt det ökade informationsflödet. Unga personer handlar mest ekologiskt, de tar mer ställning. Att vara miljövänlig är trendigt nuförtiden.

FTC: Jag tror att det beror på högre medvetenhet bland folk i allmänhet p.g.a. ökad informationstillgång och ökad allmänbildning.

26. Hur ser trenden ut angående spel för gallerierna? (Det finns företag som har CSR-aktiviteter som inte är kopplade till affärsverksamheten och som de själva inte klarar av att beskriva det affärsmässiga syftet med.)

SWE: Företag vågar inte skylta med CSR om det inte har någon substans, de vet att det granskas mer numera.

27. Hur ska företag mäta effekter av CSR-aktiviteter?

SWE: Det är svårt att mäta, man brukar se ett mönster att när man jobbar med CSR så går det bättre, men det är inget vetenskapligt.

INT: Det är väldigt svårt att mäta, hur ska man mäta ökad respekt för mänskliga rättigheter exempelvis? Man kanske ska hitta andra sätt att rapportera på än genom att mäta indikatorer. Man kanske ska komplettera indikatorerna genom att t.ex. göra intervjuer med arbetarna, besöka fabriker och sedan göra en bedömning om de mänskliga rättigheterna efterlevs eller inte. Systematiken i undersökningen kommer att utvecklas eftersom bara indikatorer inte ger en rättvis bild.

FTC: Man kan kontrollera hur väl leverantörer lever upp till uppförandekoder enligt de kontroller man gör och redovisa det. Det är väldigt svårt att mäta om det är lönsamt eller inte. På Folksams hemsida finns flera rapporter om börsvärde och etik där de refererar till den vetenskapliga litteraturen som fanns på området. Jag har läst alla rapporter men inget känns väldigt tillförlitligt och framför allt att dem motsäger varandra. I en amerikansk undersökning där man undersökte vilka företag som hade fällts i domstol för miljöbrott framkom det att de som hade fällts gick det mycket bättre för.

H&H: Miljö är lättare att mäta och det sociala är svårare. Likaså är universella mätningar svåra att göra. Kraven kommer dock att öka inom detta område. Men det är också viktigt att så på vad som händer om man *inte* engagerar sig i CSR.

28. CSR ur ett samhällsekonomiskt perspektiv?

SWE: Företag är mer måna om att ta ansvar för det de lämnar efter sig, de kan inte bara lämna problemområden.

När företag jobbar med filantropi kan de inte bara skänka pengar och tro att det blir bra. De måste förstå behoven och jobba med lokala organisationer. Företag ska inte ägna sig åt bistånd. Företag ska göra det de är duktiga på och använda det på ett bra sätt.

FTC: I de länder som verkligen behöver en blomstrande ekonomi bidrar man till det genom att hjälpa till att länder får säkra arbetsplatser, kan betala sina anställda rimliga löner så att de kan återinvestera i sin lokala ekonomi. I en blomstrande ekonomi ska hela värdekedjan vara bra. Man ska inte spela ut leverantörer mot varandra som betalar anställda under minimilön osv.

29. Av de sex vanligaste CSR-aktiviteterna (enligt Kotler) vilka är vanligast idag? –

Rangordna. Hur ser trenden ut, vilka ökar mest? – Rangordna.

- Cause promotions (Supporting social causes through promotional sponsorships)
- Cause-related marketing (Making contributions or donating a percentage of revenue to a specific cause based on product sales or usage)
- Corporate social marketing (Supporting behaviour change campaigns)
- Corporate philanthropy (Making direct contributions to a charity or cause)
- Community volunteering (Providing volunteer services in the community)
- Socially responsible business practices (Adopting and conducting discretionary business practices and investments that support social causes)

SWE: Cause related marketing är vanligast just nu. Community volunteering har gått lite förbi. Trenderna går snabbt.

INT: Kotler är inriktad på varumärkesbyggande genom ett socialt välgörenhetsengagemang. Han pratar om välgörenhet, det är inte CSR.

H&H: Det är den amerikanska varianten av CSR som skiljer sig från den europeiska. Det är olika typer av välgörenhet och community involvement. Det Kotler har gjort är att han tagit den amerikanska välgörenhetstraditionen och kallat den för CSR. Det är argument varför man ska jobba med välgörenhet. Den amerikanska välgörenhetstanken ska man sätta i ett historiskt perspektiv, där hela USA:s

infrastruktur och stor del av det offentliga är byggt av privata donationer. USA byggdes upp av entreprenörer med en svag stat. Företagens eller kapitalisternas roll är att ta sitt ansvar och bidra till samhället efter att de har exploaterat marknaden och tjänat pengar eftersom ingen annan bidrar eftersom skatterna är låga. Om man är stark och rik kapitalist i USA och inte donerar anses man vara girig och konstig.

30. Vad anser du om skattelättnader för filantropi? Kommer det att öka i framtiden?

FTC: Jag tycker att det låter korkat, istället för att skattemedel ska användas genom demokratisk valda beslut så får företagen då själva avgöra.

H&H: Det kommer att uppstå ett ökat tryck på skattelättnader. Det drivs mer av politiska partier än förut, det finns en makrotrend där företag vill börja jobba mer med filantropi. Politiska systemen vill inte införa det eftersom de får mindre skattemedel att jobba med och företagen istället får mer makt när de själva får bestämma hur de vill skänka bort pengar. Samtidigt kan man fråga sig varför staten ska ha monopol på att hjälpa. Ett exempel som kan göra att den svenska staten inför skattelättnader är att idag donerar svenska företag i USA istället för i Sverige eftersom det finns skattelättnader i USA. Den svenska staten kan fråga sig om de hellre vill att t.ex. de amerikanska universiteten ska få del av svenska vinstpengar än de svenska universiteten.

31. Vilka tjänster efterfrågas hos dig? Vilka är störst och vilka ökar mest?

INT: Största efterfrågan just nu är utbildning inom mänskliga rättigheter, den sociala sidan av CSR. Utbyte mellan det offentliga och näringslivet efterfrågas. Mänskliga rättigheter och U-landskunskaper efterfrågas allt mer.

FTC: Oftast frågar de hur de ska arbeta för att förbättra situationen hos sina leverantörer och hur de kan hitta bra leverantörer i utvecklingsländer. Företag kommer och frågar hur de ska redovisa sitt arbete eller vill få feedback på redovisningen. Företag undrar hur det ser ut i produktionen och vilka effekter det får.

32. Berätta fritt om din CSR-utopi.

INT: De roligaste företagen att arbeta med är de som ser det innovativa och hittar nya affärsmöjligheter genom att göra gott.

FTC: Det viktiga är att man följer nationell lagstiftning, ILO:s konventioner, mänskliga rättigheter, informera och gör det möjligt för konsumenter att se vad

företagen gör så att dem kan välja. Utopin är att alla länders regeringar har kapacitet och möjlighet att sin egen lagstiftning följs. Rätten till fri organisering respekteras över hela världen. Det vore önskvärt att företagen på ett seriöst sätt jobbade för att nationell lagstiftning följs.

5 Analys

I detta kapitel görs en objektiv analys av empirin utifrån den teoretiska referensramen.

5.1 Kunderna

Att kunder är viktiga för företag får man nästan kalla för en självklarhet. Kundens roll i utvecklingen av CSR är dock inte riktigt lika självklar. Vi har varken stött på litteratur eller intervjuobjekt som hävdar att kunden är oviktig i frågan. Däremot är det inte så självklart hur viktig kunden är, i vilka situationer den påverkar mest och hur mycket kunderna egentligen är beredda att betala för CSR. För att det handlar om en extra kostnad är för oss, trots inte helt eniga källor, ganska självklart. Det är likväl viktigt att påpeka att vår åsikt är att denna kostnad främst ligger på kunden och inte på företaget.

Vikten av kundens påverkan i rollen som konsument tycker vi belyses ganska väl med de uppgifter som Löhman och Steinholtz tar upp och som även Karlsson refererar till. Nämligen att många säger sig vara beredda att betala mer för, vad som kan tolkas som, CSR medan de faktiska exempel då kunden betalar mer som finns utgör en betydligt mindre del. För att inte säga en försvinnande liten del.

När kunden har störst påverkan är svårt att säga. Generellt tycker vi oss se en ganska klar koppling mellan hur mycket pengar som står bakom kunden och hur viktig dennes påverkan är, vilket kanske är föga förvånande. I intervjun med Tommy Borglund³ talades det mest om kunden som investerare genom etiska fonder. Något som ofta benämns som *Socially Responsible Investments* (SRI). Då handlar det om ett stort antal kunder med ett stort gemensamt kapital som väljer att investera ”etiskt”.

Hur mycket kunderna är beredda att betala för CSR har vi inte sett några klara siffror på. Däremot verkar det rimligt att anta att betalningsviljan ökar i takt med att samhällsekonomi förbättras och andra grundläggande behov tillgodoses. Detta är också något som Karlsson

³ Tommy Borglund Senior Consultant Hallvarsson & Halvarsson, intervju den 29 maj 2007.

(2006, s. 238-239) berör genom undersökningar som visar att det är de välutbildade (kvinnor) med hög lön som främst är engagerade i SRI. Det behöver inte nödvändigtvis betyda att alla blir mer engagerade i CSR när samhällsekonomin förbättras. Det kanske bara handlar om att man ska vara *mer* utbildad och ha *högre* lön än andra för att engagera sig i SRI. Några glasklara svar på det har vi inte hittat. Vår åsikt är dock att det finns ett samband mellan högre utbildning, lön och SRI, även utan hänsyn till vart i samhället man står i relation till andra.

5.2 Anställda

I princip varje bok och vid nästan samtliga intervjuer tas anställdas roll upp. Allt fler verkar vilja arbeta hos arbetsgivare med gott anseende och är till viss del beredda att välja sådana egenskaper framför löneförmåner. Även här kommer den kostnadsaspekt upp som vi tidigare nämnde i samband med kundens roll i utvecklingen av CSR. Kostnader i form av lägre löneförmåner och andra finansiella incitament verkar till viss del verkar till och med efterfrågas. Precis som kunder kompromissar måste arbetstagare göra det. Vad gäller ansvar får detta konsekvenser som liknar de för kunderna. Det är främst den anställda som måste efterfråga en ”etisk arbetsgivare”. Arbetsgivaren kan inte locka arbetstagare med villkor som arbetstagaren inte efterfrågar.

Marianne Bogle ⁴ framhåller vikten av CSR som ett sätt att locka kompetent personal och hänvisar till Företagsbarometern från Universum som visar en tydlig förändring. Denna iakttagelse att det snarare talas om CSR som ett sätt att konkurrera med andra arbetsgivare om god arbetskraft tror vi är mycket viktig i synen på CSR. I slutändan är denna syn inte speciellt skild från den kostnadsaspekt vi tog upp i stycket ovan.

5.3 Investerarna och finansmarknaden

Finansmarknaden är en annan viktig intressent som vissa anser kommer att vara den starkaste drivkraften i framtiden. Detta av den anledningen att det är investerarna som står bakom företagen och ofta (om än indirekt genom val av vart de placerar) sätter riktlinjerna för hur företagen ska skötas.

⁴ Marianne Bogle Projektansvarig CSR Sweden, intervju den 4 maj 2007.

Här tas etiska fonder upp som en viktig aktör. De etiska fonderna har ofta stort kapital med sig och kan på så vis åtnjuta ett stort inflytande. I intervjun med Tommy Borglund ⁵ och på den CSR-konferens vi besökte talades det om CSR som riskminimering och att även privata investerare allt mer tycks se ett värde i att potentiella investeringsobjekt redan tagit hänsyn till CSR.

5.4 Moral eller pengar?

Någon som ifrågasätter att CSR har en moralisk klang har vi inte stött på. Frågan är likväl vad denna klang kommer ifrån och vad den eventuellt får för konsekvenser. Vad klangen kommer ifrån kan vi inte med säkerhet avgöra. Vår tolkning av Karlsson är att den har vissa socialistiska kopplingar vars praktiska tillämpbarhet kan ifrågasättas.

Något som både litteratur och insatta personer verkar rörande överens om är att företag ska tjäna pengar. De som förespråkar CSR talar ofta om CSR som ett sätt att tjäna dessa pengar, också kallat ”The Business Case for CSR”. Med hänsyn till det resonemang som Karlsson (2006, s. 307) för i sin bok kan man dock fråga sig vad CSR egentligen är. Handlar det om moral på bekostnad av vinst, eller är det bara ett sätt att vinstmaximera? Vi tolkar det hela som två olika delar av CSR. Den delen som ger vinst är den del som tar hänsyn till de situationer då intressenter är beredda att betala extra för CSR. Arbetstagare kan ”betala” med lägre lön, kunder med högre priser och investerare med lägre ekonomisk avkastning. Det är, som Karlsson uttrycker det, ”bra management” och detta intresse att betala extra för CSR tolkar vi som något som växer sig fram, trots kritiska röster som talar om ett gap mellan ”green consciousness” och ”green consumerism” (Makower 2005).

Samtidigt finns det en problematik med CSR och hur man mäter det. Inte heller inom detta område har vi stött på något direkt ifrågasättande. CSR är svårt att mäta, i alla fall de sociala bitarna. I intervjun med Christina Båge ⁶ påpekas svårigheten med att t.ex. mäta ökad respekt för mänskliga rättigheter med indikatorer. Miljön anses, bland annat i intervju med Tommy Borglund ⁷, vara lättare att mäta. Dessutom uppmärksammas att CSR inte bara handlar om

⁵ Tommy Borglund Senior Consultant Hallvarsson & Halvarsson, intervju den 29 maj 2007.

⁶ Christina Båge Konsult CSR International, intervju den 21 maj 2007.

⁷ Tommy Borglund Senior Consultant Hallvarsson & Halvarsson, intervju den 29 maj 2007.

mätbara förbättringar. Det handlar också om att undvika försämringar (riskminimering) i form av negativ publicitet, miljökonsekvenser etc. I intervjuerna uttrycktes det dock att det finns ett ökande tryck på olika sätt att mäta CSR, inte minst i ett investerarperspektiv. Att det är svårt att visa på konkreta effekter av arbete med CSR är något som också Porter & Kramer vidrör. De menar att: *”Studies of the effect of a company’s social reputation on consumer purchasing preferences or on stock market performance have been inconclusive at best”*. Vidare hävdar man att denna svårighet (man talar till och med om *“no way to quantify”*) att mäta i konkreta värden sätter CSR i en svagare position (*“shaky ground”*). (Porter & Kramer 2006) Svårigheten att mäta tror vi kommer att leda till högre motståndskraft mot CSR i framtiden. Om däremot pålitliga sätt att mäta kan visa att CSR påverkar lönsamheten positivt kommer motståndet mot CSR att minska.

Vår syn på moral och CSR är att det enda rimliga är att låta människan i egenskap av kund vara den största moraliska parten. Genom moraliska ställningstaganden kan kunderna påverka företagen och få dem att ta hänsyn till vad kunderna tycker är viktigt. Att ålägga ett moraliskt ansvar på företagen själva är inte självklart för oss, både litteratur och intervjuade personer ser ändå lite olika på det. En jämförelse med Carroll’s CSR-pyramid antyder också att företagets främsta uppgift är att tjäna pengar.

5.5 Frivilligheten - ansvaret

Ordet ansvar har visat sig väldigt centralt och problematiskt i CSR-sammanhang. I ett företagsetiskt perspektiv talas det om företaget som en juridisk person och huruvida en sådan kan tillskrivas just ansvar. Samtidigt verkar det traditionella ansvaret gentemot ägare och kunder inte vara något problem. Det är det samhällliga ansvaret som gör ordet svårt att acceptera. När samhället kommer in i bilden talas det istället om hänsyn. Samhället tycks inte få riktigt samma position som ägare och kunder.

När det kommer till samhället och företags eventuella ansvar inför det talar man bland annat om skatt, produktion av varor och tjänster och skapandet av arbetstillfällen. Dessa ses snarare som någon slags *”license to operate”*, ett krav för att företagets verksamhet ska få fortsätta. Det är när dessa krav (oftast lagstiftade) tillmötesgått som man istället börjar tala om hänsyn.

En annan aspekt på frivilligheten är, åter igen, den trivselfaktor som CSR kan tyckas vara. När CSR snarare ses som en trivselfaktor kan man tala om en frivillighet på så vis att lagstiftning kanske inte behövs. Samtidigt kan man fråga sig hur frivilligt det då egentligen är. Vår syn på ordet ”frivillighet” i sammanhanget är att det snarare handlar om ”frånvaro av lagstiftning” än verklig frivillighet. Detta kan tyckas vara en lek med ord, men det belyser att CSR kanske inte kommer vara något som företag kan välja bort, även om EU skriver om CSR som ett frivilligt engagemang. Huruvida det är nödvändigt att CSR inte längre är en (reell) valmöjlighet för företag med framtidsvisioner kan diskuteras.

5.6 Lagstiftning

CSR är, i dagsläget, frivilliga aktiviteter utöver vad lagen kräver från företagets sida, som man bland annat kan läsa i EU:s vitbok. Som vanligt när det gäller företagande så önskas det generellt sett så lite lagar som möjligt. Beträffande en CSR-lagstiftning är detta inget undantag, det finns inga tydliga tecken på att en CSR-lagstiftning skulle införas. En bred uppfattning, som vi inte sett något betydande motstånd till, är att marknaden sköter sig bäst genom att låta marknadskrafterna verka. Som informanterna framhållit verkar en frivillig tävlan om konkurrensfördelar utan tvekan vara den mest önskvärda vägen, om den är möjlig. Ett hot om lagstiftning kan fungera som en sporre för att företag ska börja arbeta med CSR. I intervjuerna ansågs lagstiftningen kunna ha en viktig roll som en ”garanterad lägsta nivå”. Under intervjuerna fick vi dock inga klara svar på om lagstiftningen kan göra att ribban sätts högre, så att företagen måste utmärka sig mer för att få konkurrensfördelar. Det kan lika väl bli så att företagen försöker komma billigt undan genom att bara tillmötesgå minimikraven. Åter igen kommer fördelen med marknaden som pådrivande faktor. Om marknaden kan fås att vilja utvecklas inom CSR kommer detta sannolikt att ge bättre resultat än någon lagstiftning. Detta har vi i våra intervjuer inte heller uppfattat som någon kontroversiellt. Mer lagstiftning blir troligen bara aktuellt om marknaden blir ohållbar framgår också av intervjuerna.

En CSR-lagstiftning kan vara svår att implementera eftersom det finns så många olika företag och branscher med olika problem. Något som man alltid kan utgå ifrån är FN:s mänskliga rättigheter, miljöfrågor är däremot svårare, det måste utvecklas innan det kan implementeras

anser Marianne Bogle⁸. Framför allt i intervjun med Christina Båge⁹ framkom åsikter om att det inte i första hand är utökad lagstiftning i i-länderna som behövs. Det är att befintlig lagstiftning i u-länder kompletteras men framför allt att den också efterföljs. De frivilliga internationella riktlinjerna t.ex. FN:s Global Compact och OECD:s riktlinjer för multinationella företag är en bra utgångspunkt för att stödja ansvarstagande företagande. Problemet med dessa som informanterna påpekar är att de inte alltid efterlevs. Henrik Lindholm¹⁰ tror att det kommer att bli mer lagstiftning i framtiden.

Bonini, Mendonca och Oppenheim (2006) talar om formal contract, semiformal contract och frontier expectations. Frontier expectations är frågor som på sikt kan bli krav som ställs på företagen. Att dessa frontier expectations skulle leda till att genom lagligt tvång tvinga företagen att stå till svars för kundernas sociala förväntningar är mycket en ideologisk fråga anser Christina Båge¹¹. Det är konstigt att bara ställa företagen till svars när individen har ett stort ansvar att välja och agera själv. Men företag bör ständigt vara beredda på dessa förväntningar som kan leda till krav på dem i framtiden. Genom att vara förberedd och tänka innovativt kan företag hålla sig starka och skaffa konkurrensfördelar samt slippa dyrbara konflikter.

I framtiden tror vi att lagstiftningen kommer att bli mer omfattande. Ökad lagstiftning kommer att införas på områden där marknaden inte klarar att sköta sig själv. Ett tydligt sådant område är miljön med tanke på ämnets komplexitet och starka fokus som miljödebatten tillför.

5.7 CSR-redovisning

Som intervjuerna visat är införsel av krav på CSR-redovisning inget som är speciellt önskvärt. Krav och lagstiftning över huvud taget sågs på med ganska kritiska ögon. Det finns många praktiska problem med redovisningen. Företag finns i så många skilda branscher, det är

⁸ Marianne Bogle Projektansvarig CSR Sweden, intervju den 4 maj 2007.

⁹ Christina Båge Konsult CSR International, intervju den 21 maj 2007.

¹⁰ Henrik Lindholm Projektledare Fair Trade Center, intervju den 22 maj 2007.

¹¹ Christina Båge Konsult CSR International, intervju den 21 maj 2007.

troligen väldigt svårt att bestämma vad varje bransch ska redovisa. Ett konsumentorienterat företag som producerar kläder i u-länder kontra ett svenskt företag som forskar i bioteknik kan knappast förväntas redovisa samma parametrar. En fråga man kan ställa sig är om det ens är rimligt att alla branscher ska CSR-redovisa menar Christina Båge ¹². Den allmänt accepterade (men frivilliga) redovisningsstandarden i sammanhanget är GRI. I dagsläget använder nästan 1000 organisationer i över 60 länder sig av GRI. Christina Båge ¹³ menar att en anledning till att inte fler företag använder GRI kan vara att det är så pass omständligt för de små- och medelstora företagen. De små- och medelstora företagen verkar bortglömda i GRI och det kan tolkas som att det är klart störst fokus på de stora företagen med CSR-arbete överhuvudtaget. Det förväntas inte lika mycket CSR-arbete från de mindre aktörerna. En fördel med att införa krav på redovisning är att intressenter kan göra jämförelser mellan företagen och deras CSR-arbete.

Anledningen till att det finns så få externa controllers är att behovet inte finns är informanterna eniga om. Intäkterna ska överstiga kostnaderna som vid all annan rapportering. Om företagen skulle se en nytta med externa controllers skulle de ha anlitat dessa. I intervjuerna påpekades också att revisorerna bara granskar rapporterna och inte har möjlighet att kontrollera exempelvis företagets leverantörer. Därför är det förståeligt att informanterna inte ser mycket större trovärdighet i en externt granskad rapport. Tommy Borglund ¹⁴ talade om att många av hans kunder som gjort ett bra CSR-arbete inte vill berätta det eftersom de vet att en hög profil leder till högre granskning av journalister, NGO:s m.fl. Dessa gör inte en rättvis granskning och företagen ser därför inte tillräckligt mycket nytta i det. Denna snedvridna kritik från NGO:s m.fl. tror vi kan ha en hämmande effekt på utvecklingen av CSR-redovisning och CSR-arbete överhuvudtaget.

Ett krav på redovisning verkar inte troligt i dagsläget, marknaden är inte mogen och efterfrågar det inte är de intervjuade ense om. I framtiden när CSR-begreppet blivit mer vedertaget är det troligt att krav på CSR-redovisning införs. Detta skulle vara en naturlig följd av att CSR-fenomenet växer. Fram tills dess måste olika hinder överkommas för att

¹² Christina Båge Konsult CSR International, intervju den 21 maj 2007.

¹³ Christina Båge Konsult CSR International, intervju den 21 maj 2007.

¹⁴ Tommy Borglund Senior Consultant Hallvarsson & Halvarsson, intervju den 29 maj 2007.

effektivisera och underlätta redovisningsaspekten. GRI är ett gott försök att lösa den redovisningstekniska biten med avseende på innehåll och metod. Men det är fortfarande mycket jobb kvar för att sådana riktlinjer ska vara anpassade till alla sorters företag.

6 Slutdiskussion

I detta kapitel sammanfattas resultaten från analysen i relation till syftet och undersökningsfrågorna. Vidare fortsätter en lång diskussion som även behandlar tankar som inte direkt omfattats av den empiriska undersökningen och teorin. Diskussionskapitlet är ett mycket viktigt kapitel där vi ger vår vision av hur CSR kan tänkas se ut i framtiden.

6.1 Slutsatser

En mycket central del av CSR är intressentmodellen. Den innehåller olika intressenter som på olika vis påverkar och påverkas av företag. Det är på denna modell som vi baserat mycket av strukturen på arbetet. Nedan följer de intressenter som vi valt att fokusera mest på.

Kunder är en viktig intressent i CSR-diskussionen och utvecklingen av CSR. Detta råder det ingen tvekan om. När man gräver lite djupare blir det dock snabbt svårare att få klara svar. Hur viktig kunden är jämfört med andra intressenter är våra källor inte överens om.

Samhällsekonomin utveckling har gjort att allt större vikt läggs vid det immateriella. Kunder köper inte bara funktionella produkter, de köper produkter som uttrycker olika livsstilar, åsikter, känslor osv. När kunderna får frågan om de är beredda att betala extra mycket för vissa "CSR-aktiga" egenskaper säger sig betydligt fler vara beredda att göra det än vad som verkar vara fallet. I praktiken betalar kunderna mycket sällan för dessa, något dyrare, egenskaper över huvud taget.

SRI, Socially Responsible Investments, är kanske snarare ett investerarperspektiv. Men kunder till fonder kan också vara en del av SRI. I undersökningar har det visat sig att de som engagerar sig i SRI ofta är välutbildade, högavlönade kvinnor med olika typer av omvårdnadsutbildningar.

Arbetstagarna har också en del i CSR-utvecklingen. När arbetsgivarna söker kompetent arbetskraft och arbetskraften önskar etiska arbetsgivare kommer det att sätta press på arbetsgivarna att anpassa sig. Samtidigt är det viktigt att vara medveten om att arbetsgivarnas anpassning kostar och det är något som delvis måste betalas av arbetstagaren i form av lägre

löner. Hur långt arbetstagarna är beredda att gå är svårt att säga, men det kommer utan tvekan att vara avgörande för hur stor del arbetstagarna får i utvecklingen av CSR.

Investerarna anses av vissa vara de som kommer att ha störst påverkan på CSR i framtiden. Med SRI, stora mängder kapital och med kapitalet inflytande har investerarna mycket att säga till om. Vare sig det handlar om privatpersoner som sparar i fonder eller de traditionella investerarna så måste företagen lyssna på dessa intressenters krav och önskemål. Kritik har dock väckts kring etiska investeringars avkastning då den inte är vad den borde kunna vara om man bara lyssnar på förespråkarna av CSR.

Moral är utan tvekan en del av CSR. Men man talar också om ”The Business Case for CSR” som inte tar så mycket hänsyn till moral utan snarare visar (försöker visa) på hur företag kan tjäna pengar genom att satsa på CSR. Om CSR bara handlar om att tjäna pengar så kan man kanske fråga sig vad som skiljer CSR från vad man kan kalla för ”bra management”. I den frågeställningen visar sig lite av den otydlighet som CSR innehåller. Även om det finns många klara tendenser är det upp till var och en att skapa sin bild av vad CSR verkligen innebär. Är det ett moraliskt ansvar, ett åtagande som företag måste ta? Eller är det bara ett sätt att tjäna pengar? Vem som ska ta detta ”ansvar” är inte heller helt klart. Det vanligaste är att tala om företagets ansvar, det ser man så fort man översätter första order i Corporate Social Responsibility. Ansvarsbegreppet är likväl inte lätt att varken definiera eller tilldela. Även om vissa verkar ha lättare för just tilldelningen av ansvar.

Genomgående i CSR-debatten är också ordet ”frivillighet”. Det följer dock nästan alltid av ”under hot om lagstiftning” och frivilligheten är egentligen ganska oklar den med. Vad som likväl är klart är att EU och de flesta inblandade organisationerna har valt att låta företagen få visa vad de kan åstadkomma med denna ”frivillighet”. Nästan alla verkar överens om att lagstiftning inte är önskvärt, men samtidigt tar det inte lång tid tills ett ”men” kommer. Hotet om lagstiftning anses spela en viktig roll och det är inte heller helt ovanligt med åsikter om att mer lagstiftning kommer att behövas. Framför allt att den kommer att behövas på miljösidan. Vi tror att lagstiftningen kommer att bli mer omfattande i framtiden. Ökad lagstiftning kommer att införas på områden där marknaden inte klarar att sköta sig själv. Ett tydligt område som kommer att drabbas av mer lagstiftning är just miljön med tanke på ämnets komplexitet och den starka miljödebatten.

En annan aspekt av lagstiftning och frihet är problematiken med att lagar inte alltid efterlevs i u-länder. Många gånger kan lagar redan vara stiftade, framför allt tycks de grundläggande lagarna i i-länder vara förhållandevis fullständiga. Ett problem är u-länderna där olika statsskick och fattigdom skapar en oreda som inte finns i i-länderna.

GRI, Global Reporting Initiative, är ett försök att få företag att gå ihop om att redovisa, inte bara ekonomiska data, utan också miljö- och sociala data. Vem som läser dessa rapporter och hur mycket substans de egentligen innehåller ifrågasätts och krav på GRI är lika oönskat som lagstiftning i andra frågor. GRI-redovisning är dock omständligt och i dagsläget är det snarare något som de större aktörerna sysslar med.

6.2 Diskussion

Varefter arbetet har haft sin gång har ständigt nya tankar dykt upp med anledning av nya artiklar, litteratur och genomförda intervjuer. Detta har lett till en gradvis bättre förståelse för CSR. Därför följer här en lång diskussion som bygger på vår mest aktuella kunskapsbas. Vi vill av den orsaken poängtera att många tankar som tas upp här inte har behandlats i framför allt empirin men även teorin. I detta kapitel har vi möjlighet att utan några förbehåll skriva om alla våra relevanta tankar för uppsatsen, och på det sättet så bra som möjligt försöka svara på frågan vi ställde i syftet: hur CSR kan tänkas se ut i framtiden. Vi vill också understryka att p.g.a. de nämnda omständigheterna ser vi detta som ett mycket viktigt kapitel.

Även om många av komponenterna i CSR är gamla märks det att CSR är i utvecklingsfasen. När vi letat efter en definition av CSR har vi sett att nästan varje involverad part har sin egen definition. Vi har försökt skapa oss en sammanfattande bild av de olika definitioner som finns. Denna sammanfattande bild har vi sedan själva tolkat och analyserat.

6.2.1 Utgångspunkter

Företag vinstmaximerar i den kapitalistiska världen vi lever i idag. I Carroll's CSR-pyramid kan vi se att det mest grundläggande "ansvaret" (responsibility) är det ekonomiska. Även om man kan fråga sig om det inte är lättare att driva ett företag med nollresultat än ett företag som konstant bryter mot lagar tror vi inte på ett ideologiskt skifte ifrån kapitalismen. Trots missnöje från vissa håll har kapitalismen växt sig allt starkare och drivit på

samhällsutvecklingen allt mer. Detta tror vi kommer att fortsätta och vi tror att det är grundläggande för att försöka förstå hur CSR kommer att utvecklas.

I takt med att samhället utvecklas och allt mer utrymme ges åt de övre delarna av Maslows behovstrappa (1943, s. 370-396) så tror vi att kapitalistens väg kommer att innebära ett större engagemang i mjuka/immateriella värden. Man skulle kunna tala om ett ökat ansvar, men det begreppet låter vi helst bli att använda då det antyder att företag skulle ha någon slags plikt att göra mer än att följa lagar och regler. Företagens ökade engagemang i CSR kommer inte att bero på nyupptäckta plikter. Det kommer att bero på hur mycket intressenter är beredda att kompromissa. Hur mycket de är beredda att avstå från bland annat; kvalitet på produkter, låga priser, avkastning på investeringar och löneförmåner. Om det kommer att vara konsumenter som väljer ”goda” varor och tjänster med sämre kvalitet/pris-förhållande, anställda som väljer ”goda” arbetsgivare framför hög lön eller investerare som låter samvetet konkurrera med girigheten genom ”goda” investeringar är svårt att avgöra.

Det är också viktigt att förstå att dessa kompromisser främst görs av kunderna/intressenterna. Vi ser snarare CSR som ett val för intressenter som *påverkar* (till skillnad från dem som framför allt *påverkas*) företag snarare än för företagen själva. De val som dessa intressenter gör måste företagen sedan förhålla sig till. Vare sig de önskar det eller ej. Diskussioner kring att företag har stor möjlighet att påverka, och därför bör göra det, tror vi börjar i fel ände. Företag har mycket makt och verkar få allt mer. Men i slutändan har de bara så stor möjlighet att påverka som intressenterna ger dem. En VD kan inte bestämma sig för att spendera avkastning, som egentligen skulle ha gått till ägarna, på att ägna sig åt filantropi. Vad VD:n däremot kan, och bör, göra är att fråga sig vad intressenterna tycker är ”rätt” och sedan förhålla sig till det. Resultatet kan fortfarande bli detsamma oavsett om man tar hänsyn till filantropi eller till intressenterna. Om välgörenhet till frivilligorganisationer efterfrågas av intressenterna så kan VD:n bestämma sig för att skänka pengar från företaget. Precis samma sak kan en VD göra av filantropiska skäl. Det är ändå väldigt stor skillnad på vad de grundar sina beslut på. Skillnaden när man sedan talar om ”ansvar” och vem som är ”ansvarig” blir påtaglig då det faktiska beslutet att skänka pengar till välgörenhet fattas av helt olika parter (intressenterna eller den filantropiske VD:n).

6.2.2 CSR – kompromissen

För oss finns det ingen tvekan om att CSR handlar om kompromisser. Ibland kan dessa kompromisser vara nödvändiga för att omgivningen som varje företag verkar inom ska vara fortsatt gynnsam, eller till och med förbättras. Andra gånger kan kompromiserna vara mer diskutabla. I slutändan ligger dock kompromissen, och därmed den största biten av det eventuella ansvaret, hos intressenterna. Stora förändringar kräver att intressenterna ändrar sin syn på vad de betalar för och det är något som vi tror kommer att hända. I dagsläget verkar det mest handla om vackra ord som i vårt tidigare nämnda exempel där i princip 50 % säger sig vara beredda att betala mer för miljö- och KRAV-märkta produkter, men dessa produkter utgör bara 3 % av marknaden. Förändringarna tror vi kräver fortsatt samhällsekonomisk utveckling och de kommer inte att ske över en natt. När intressenterna är beredda att betala för CSR så kommer CSR att erbjudas.

Givetvis kan man diskutera nyanser och fall där en efterfrågan finns bland intressenter som företagen inte lyckas uppfatta. Denna inställning har vi kommit i kontakt med under intervjun med Tommy Borglund ¹⁵. När vi frågade varför hot om lagstiftning behövs om företagen tjänar pengar på CSR fick vi svaret att företag inte alltid inser sitt eget bästa. Det går säkert att hitta sådana fall, men vi tror inte att det är något som i längden kan karaktärisera ett framgångsrikt företag.

6.2.3 Social påverkan och mänskliga rättigheter

Mänskliga rättigheter (MR), andra grundläggande värderingar och vikten av att följa dessa tror vi kommer att vara mer utav en självklarhet, en trivsselfaktor, inom inte allt för många år. Vår uppfattning är att vi är på god väg dit, men att vi fortfarande inte nått i mål. Framför allt finns det mer att göra i u-länder. Med hänsyn till tidigare diskussion om vem ansvaret ligger hos är vi inte så mycket inne på företagens ansvar som på intressenternas. När intressenterna informerar sig och tar ställning kommer företagen att tvingas följa. Väldigt tydliga exempel finns i historien där bland annat Nike fick utstå kraftig kritik på grund av arbetsförhållandena i deras fabriker i u-länder. Doane (2005, s. 24) skriver i sin artikel: "Nike is now considered to be a leader in improving global labor standards". Den förändringen tror inte vi beror på att

¹⁵ Tommy Borglund Senior Consultant Hallvarsson & Halvarsson, intervju den 29 maj 2007.

Nikes ledning vaknat med ångest för många gånger. Den tror vi beror på att Nike värnar om sina intressenter då företaget omöjligt kan leva vidare utan stöd från deras sida.

Den fortsatta förskjutning av synen på bland annat MR som en trivsselfaktor tror vi kommer att ske av främst två anledningar. Även om vi inte undersökt det närmare ser vi ingen anledning till att den ekonomiska och demokratiska utvecklingen i u-länder ska stanna upp. Det är därför naturligt att u-ländernas inställning till frågor kring MR och andra grundläggande värderingar kommer att förändras i takt med att deras ekonomiska och demokratiska situation förändras där. Vi tror också att intressenters krav inom dessa områden kommer att höjas, främst bland i-länder där man har råd att bry sig. Den ökade kostnad som hänsyn till MR och andra grundläggande värderingar innebär tror vi kommer att accepteras av de allra flesta i välmående nationer. Det handlar snarare om information till intressenter i i-länder och utveckling av ekonomi och demokrati i u-länder än om kostnader.

En känsla som vi fått av många artiklar, litteratur och våra intervjuer är att man sätter för hög tilltro till CSR för att lösa stora problem, något som även Doane (2005, s. 29) belyser i artikeln - The CSR myth. Vi tror inte att CSR på egen hand kan lösa miljöproblemen, respektera mänskliga rättigheter och arbetsrätten i samband med företagande. Grundläggande krav tror vi är bra att lagstifta om. En lagstiftning som också måste efterföljas. Utifrån de premisserna kan företagen fortsätta att verka på marknaden. Om företag får verka i u-länder kommer det att leda till ekonomiska förbättringar. Men för att nå dessa förbättringar är det inte rimligt att låta barn arbeta 18 timmar om dagen under dåliga förhållanden. Utifrån rimliga lägstnivåer som efterlevs kan frivilliga CSR-aktiviteter verka effektivare.

6.2.4 Miljöpåverkan

Miljöfrågan och frågan om hållbar utveckling är både diffus och självklar. Självklarheten ligger i att hänsyn behöver tas till miljön, på något sätt. Det diffusa ligger i vilken roll företagen ska ha i frågan. Vi tror att framtiden för miljöfrågorna inom CSR till stor del kommer att behöva internationell lagstiftning/överenskommelser av olika slag. Det finns exempel då företag engagerat sig i åtgärder som gagnat miljön. McDonalds minskade till exempel sin mängd fast avfall med 30 % genom att förändra hur mat paketerades. Dessa åtgärder kunde dock motiveras med enbart ekonomiska argument (Porter & Kramer 2006, s. 3). Miljöeffekterna var en bonus. Vi tror att fler sådana åtgärder kommer att genomföras i takt

med att kunder uppmärksammar transporter och annan miljöpåverkan allt mer. Frågan är trots allt om dessa affärsmässiga besparingar är nog för att uppnå de miljömål som vi vill nå. Miljön påverkar oss alla på ett annat, mer abstrakt och långsiktigt vis än brott mot mänskliga rättigheter, rätten till fackligt engagemang osv. Miljökonsekvenser drabbar också i-länder på ett mer påtagligt sätt än brott mot mänskliga rättigheter i avlägsna länder, vilket vi (tyvärr) tror spelar roll. På grund av denna något annorlunda situationen kan vi tänka oss en framtid med mer lagstiftning än inom andra områden. Ett alternativ skulle kunna vara ökat ägande. Att de resurser som idag överutnyttjas (sjöar, hav, atmosfär osv.) i viss mån kan privatiseras. Att privata intressen ska äga himmel och hav känns dock ganska avlägset. Även om det genast blir rimligare om man talar om t.ex. mindre vattendrag så har vi svårt att se en betydande utveckling åt det hållet inom överskådlig framtid.

Pionjärer tror vi kommer att fortsätta visa sig inom miljöområdet, precis som inom andra områden. Dessa företags påverkan tror vi ändå kommer att vara så liten att deras roll snarare handlar om ett intressant kundsegmenteringsperspektiv än några faktiska skillnader i den totala miljöpåverkan. För att alla företag ska tänka tillräckligt mycket på miljön krävs det antagligen en internationell variant av lagstiftning. Kanske kan rollen för OECD:s riktlinjer, FN:s Global Compact och liknande initiativ växa sig allt större. För det individuella företaget finns det idag inte mycket pengar att tjäna på att minska utsläpp exempelvis. Om nationell lagstiftning ställer för tunga krav på företag i sitt land kanske de dessutom bara flyttar produktionen utomlands. Det måste vara konkurrens på lika villkor.

6.2.5 Kundernas val

När (rationella) kunder köper varor och tjänster försöker de maximera det upplevda värdet och minimera kostnaderna. CSR befinner sig både på värdesidan och på kostnadssidan. Genom företags engagemang i CSR kan egenskaper tillskrivas produkter och tjänster som ökar kundens upplevda värde. Tillskrivandet av dessa egenskaper kommer likväl att kosta pengar. Pengar som i slutändan innebär kostnader för kunden. Det gäller för företagen att hitta ett jämviktsläge där kundernas olika önskemål i olika branscher balanseras rätt.

I våra intervjuer har vi hört en antydning om att B2B-handel (business to business) skulle vara mer medveten och krävande än B2C-handel (business to consumer) vad gäller CSR. Vi tror dock att privata konsumenters påverkan med sin storlek kan kompensera för den lägre

kunskapsnivån/medvetenheten som vi tror att de ändå kommer att besitta. I slutändan måste dessutom även B2C, på något vis, sluta hos en betalningsvillig konsument. Även om förhållandet mellan ett företag och konsument inte behöver vara direkt.

Vi tror att kunder i allt större utsträckning kommer att vara beredda att betala för CSR i takt med att ekonomisk välfärd och medvetenheten kring CSR och dess effekter höjs. Utvecklingen i kunders medvetenhet och välfärd tror vi kommer att vara ett av de viktigaste områdena för utvecklingen av CSR då företag får svårt att fortleva om kunderna flyr på grund av bristande etiskt engagemang.

En annan stark påtryckare är investerare som är de som ger företagen medel att verka med. I intervjuer och litteratur har investerarna varit de som ansetts kunna påverka allra mest.

6.2.6 Investerarnas val

En investerare kan i regel inte ta hänsyn till moral och värderingar utan att göra det på bekostnad av avkastning. Det alternativ som passar ens personliga värderingar bäst erbjuder sällan högst avkastning. Det är inte omöjligt att tjäna pengar på etiska investeringar. Vi tror dock inte att det på lång sikt är möjligt att ha krav på etik och samtidigt åtnjuta maximal avkastning då man stänger ute de alternativ som anses ”oetiska”. Än en gång kommer kompromissen in i diskussionen. Här handlar dock kompromissen om att ägaren kan tänka sig att minska sin vinst för att få se på sina investeringar som ”etiska”. Detta är en kompromiss som kan innebära större CSR-engagemang i samhället utan att konsumenter behöver betala högre priser. Än en gång är det läge att fundera över vart ansvaret egentligen ligger, om man alls vill använda ordet ansvar. På en konkurrerande marknad kan man likväl fråga sig hur länge det dröjer innan någon annan investerare ser större vinstmöjligheter i företaget som ägs av en filantropiker. Genom investeringar kan den nya investeraren förändra maktbalansen och därmed inställningen till den minskade avkastningen.

6.2.7 Anställdas val

En arbetstagare som ställer krav (utöver andra intressenters krav) på att arbetsgivaren engagerar sig i CSR måste antagligen också ta hänsyn till kompromissen. Att ha en god arbetsgivare (åter igen, utöver andra intressenters krav) är en slags löneförmån som kommer

att leda till lägre övriga förmåner. Vi har emellertid redan sett antydningar på att arbetstagare är villiga att göra denna kompromiss för att känna sig mer stolt över sin arbetsgivare och vi tror att detta kommer att öka. En människas yrke utgör en stor del av hennes liv och vi tror att det kommer att bli allt viktigare för arbetstagare att vara stolta över sin arbetsgivare och dess CSR-engagemang. Inte heller här har vi funnit några starka åsiktsskillnader, varken i litteraturen eller hos intervjuade personer.

6.3 Metodkritik

För ett bättre resultat kunde vi också ha intervjuat personer som är kritiska till CSR för att få en annan vinkling. Vårt syfte är inte att ta ställning till om CSR är bra/dåligt men CSR-kritiska informanter kunde ha bidragit med intressanta åsikter. En bättre avgränsning kunde ha gett en tydligare uppsats med möjlighet att analysera djupare på utvalda områden. Vi hade svårt att välja bort områden eftersom vi ansåg det både vara intressant och relevant för helhetsintrycket. I och med att vår kunskap och helhetsbild av CSR var bättre på slutet vore det önskvärt med fler intervjuer på slutet av uppsatsen för att mer konkret kunna diskutera olika framtidsscenarioer med informanterna.

Vi har enbart intervjuat personer som jobbar direkt med CSR och inga företag som implementerar CSR i sin verksamhet. Vi saknar därför ett företagsperspektiv som eventuellt har en del skilda åsikter, bl.a. beroende på deras starka vinstfokusering. Våra informanter som jobbar med CSR är dock mycket insatta i ämnet och kan bättre svara på våra frågor som är av en väldigt bred art. Våra informanter har heller inga företagskänsliga frågor som står i vägen för deras svar. Vi har också relativt få informanter, fler informanter kunde gett ännu fler uppslag och infallsvinklar att ta hänsyn till.

6.4 Förslag till fortsatt forskning

CSR utvecklas snabbt och vi ser framför allt två intressanta inriktningar för vidare forskning. Den ena är fördjupningar inom specifika delar av CSR. Ett spännande sådant område är utvecklingen av CSR och grundläggande rättigheter i u-länder där det mest intressanta kanske är effekterna som kommer av att barn tillåts arbeta eller inte tillåts arbeta. Den andra inriktningen är att undersöka den verkliga betalningsviljan hos konsumenter som säger sig efterfråga ”etiska” produkter. Hur det ska tolkas och hur det kan tänkas förändras.

Nya områden visar sig hela tiden inom CSR och på grund av den kraftiga utvecklingen är förslag till fortsatt forskning lite av en färskvara. Å andra sidan kan vi inte se några som helst problem att hitta nya områden inom ett område där det rör sig så mycket och som dessutom engagerar många.

7 Framtidssagan

I detta kapitel ges en kort och konkret beskrivning av vår syn på CSR i framtiden. Att sja om framtiden är svårt och det finns alltid mer att läsa, fler att intervjua och mer att tänka på. Även om vi har valt att uttrycka oss tydligt innebär det inte att vi saknar respekt för den oerhörda komplexitet som ligger bakom CSR och dess utveckling.

CSR kommer att växa. Företag kommer i allt större utsträckning att ta hänsyn till sina intressenter och företags roll i samhällsutvecklingen kommer att stärkas. Diskussionen om huruvida det handlar om ansvar eller hänsyn kommer att fortsätta att gå i vågor. Synen på det sociala och miljömässiga engagemanget som antingen ansvar eller hänsyn är nästan politisk och synsätten kommer antagligen att variera med politiska svängningar.

Många hävdar att det finns lönsamhet i CSR. Denna lönsamhet kommer att driva på utvecklingen av CSR, den är ett grundkrav för att CSR ska fortleva. Men det är en lönsamhet som kommer i form av mjuka värden och den kommer på bekostnad av ekonomiska värden. Nyckeln till en sådan utveckling är att kunderna fortsätter att prioritera mjuka värden allt mer och att CSR är en del av dessa mjuka värden. Kunderna måste göra aktiva val i sina inköp och de måste vara beredda att genom dessa aktiva val betala extra för de mjuka värden som CSR har att erbjuda.

En annan part som kommer att spela en viktig roll är investerarna. Investerarna anser vi dock påverkas mycket av de val som kunderna gör. Det vill säga: Om kunderna efterfrågar CSR så kommer företag som engagerar sig i CSR att vara lönsamma att investera i. Då kommer investerare satsa på ”etiska” företag utan att behöva kompromissa bort avkastning. Detta är likväl inte menat att förringa investerarnas roll. Den kommer att vara framträdande och är det redan idag. Allt fler investerare lägger sina pengar på ”etiska” alternativ och mjuka värden, även om avkastningen i dagsläget verkar förhållandevis ganska låg.

Företag som lyckas känna av dessa tendenser och erbjuda rätt mängd mjuka värden till rätt pris kommer i traditionell kapitalistisk anda att tjäna mest pengar. Det handlar inte någon stans om ett nytt ansvar för företag. Det handlar om ett nytt sätt att, traditionsenligt, maximera vinsten.

Längre fram i tiden tror vi ändå att tvingande lagstiftning kommer att bli mer omfattande. Den ökade lagstiftningen kommer att implementeras på områden där inte marknaden kommer att klara svårigheterna på egen hand. Det tydligaste området som kommer att drabbas av mer lagstiftning är miljö med tanke på ämnets komplexitet och miljödebatten som är väldigt stark idag.

8 Källförteckning

8.1 Litteratur

Denscombe, Martyn (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Gustavsson, Bengt (2004). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.

Johannessen, Asbjörn & Tufte, Per Arne (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.

Karlsson, Kristian (2006). *Avlatsindustrin: Etik i fonder och företag*. Stockholm: Timbro förlag.

Kotler, Philip & Lee, Nancy (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Löhman, Ola & Steinholtz, Daniel (2004). *Det Ansvarsfulla företaget: Corporate Social responsibility i praktiken*. Stockholm: Ekerlids Förlag

Thurén, Torsten (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber

Ödman, Per-Johan (2004). *Hermeneutik och forskningspraktik*. I Gustavsson, Bengt (red.) (2004). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.

8.2 Artiklar

Bonini, Sheila M. J, Mendonca, Lenny T och Oppenheim, Jeremy M (2006). *When Social issues become strategic*. *The McKinsey Quarterly*, vol 2

Davidson, D Kirk (2007) Letters to the Author: Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*.

Doane, Deborah (2005) The Myth of CSR: The problem with assuming that companies can do well while also doing good is that markets don't really work that way. *Stanford Social Innovation Review*.

Porter, Michael E & Kramer, Mark R (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*.

8.3 Intervjuer

Marianne Bogle Projektansvarig CSR Sweden, intervju den 4 maj 2007.

Tommy Borglund Senior Consultant Hallvarsson & Halvarsson, intervju den 29 maj 2007.

Christina Båge Konsult CSR International, intervju den 21 maj 2007.

Birgit Flening Revisor och naturvetare Ernst & Young, intervju den 14 mars 2007.

Henrik Lindholm Projektledare Fair Trade Center, intervju den 22 maj 2007.

8.4 Internet

CSR International. Home. (Elektronisk). Tillgänglig:<www.csrinternational.se/1.html>. (2007-07-01).

CSR Sweden. Om CSR Sweden. (Elektronisk).
Tillgänglig:<www.csrsweden.se/se/omcsrsweden>. (2007-07-01).

CSRQuest (senast uppdaterad 2007). Carroll's CSR pyramid. (Elektronisk).

Tillgänglig: <<http://www.csrquest.net/default.aspx?articleID=12770&heading=>> (2007-07-01).

Europa (senast uppdaterad 2007). Corporate social responsibility. (Elektronisk).

Tillgänglig: <http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm> (2007-07-01).

Europa (senast uppdaterad 2005). Corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development. (Elektronisk).

Tillgänglig: <<http://europa.eu/scadplus/leg/en/lvb/n26034.htm>>. (2007-07-01).

Falck, Mats (senast uppdaterad 2007). Skandia försäkring och bank: Skandias etikfonder i topp. (Elektronisk).

Tillgänglig: <http://www.skandia.se/hem/templates/pages/PaperTextPage_____2298.aspx>. (2007-07-01).

Global reporting initiative. About GRI. (Elektronisk).

Tillgänglig: <<http://www.globalreporting.org/AboutGRI>> (2007-07-01).

Green, Christopher D. (publicerad 2000). Classics in the history of psychology. (Elektronisk).

Tillgänglig: <<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>> (2007-07-01).

I Maslow, Abraham (1943): A theory of human motivation. Ursprungligen publicerad i Psychological review, 50, s. 370-396)

Hallvarsson & Halvarsson (senast uppdaterad 2005). Korta fakta. (Elektronisk).

Tillgänglig: <http://www.halvarsson.se/page_____81.aspx>. (2007-07-01).

Joel Makower (2005). Ideal bite: "Keeping it real"...and fun. (Elektronisk).

Tillgänglig: <http://makower.typepad.com/joel_makower/2005/06/ideal_bite_keep.html> (2007-07-01).

The global compact (senast uppdaterad 2007). About the global compact. (Elektronisk).

Tillgänglig: <<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>> (2007-07-01).

UNHCR (senast uppdaterad(2007). Global compact. (Elektronisk).

Tillgänglig:<http://www.unhcr.se/se/how_i_can_help/Global_Compact.htm> (2007-07-01).

Utrikesdepartementet (senast uppdaterad 2007). OECD:s riktlinjer för företag. (Elektronisk).

Tillgänglig:<<http://www.regeringen.se/sb/d/5467/a/14556>> (2007-07-01).

Bilaga 1 FN:s Global Compact

Mänskliga rättigheter

Princip 1: Stödja och respektera internationella mänskliga rättigheter inom sfären för företagens inflytande; och

Princip 2: Försäkra att deras egna företag inte är inblandade i kränkningar av mänskliga rättigheter

Arbetsrätt

Princip 3: Upprätthålla föreningsfrihet och erkänna rätten till kollektiva förhandlingar

Princip 4: Eliminera alla former av tvångsarbete

Princip 5: Avskaffa barnarbete

Princip 6: Avskaffa diskriminering vad gäller rekrytering och arbetsuppgifter

Miljö

Princip 7: Stödja förebyggande åtgärder för att motverka miljöproblem

Princip 8: Ta initiativ för att stärka ett större miljömedvetande

Princip 9: Uppmuntra utvecklandet av miljövänlig teknik

Motverka korrupcion

Princip 10: Företag ska arbeta mot alla former av korrupcion, inklusive utpressning och mutor

UNHCR (2007)