



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

CSR i praktiken

– En studie om hur småföretag i Uppsalaområdet arbetar med CSR

CSR in practice – A study of how small businesses in the Uppsala area work with CSR

*Erik Engström
Johan Hemryd*

CSR i praktiken – En studie om hur småföretag i Uppsalaområdet arbetar med CSR

CSR in practice – A study of how small businesses in the Uppsala area work with CSR

Erik Engström och Johan Hemryd

Handledare: Suvi Kokko, SLU,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Carl Johan Lagerkvist, SLU,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi C

Kurskod: EX0538

Program: Ekonomi – kandidatprogram

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2014

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 870

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: CSR, småföretag, mål, kontroll, hinder, praktiken



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Abstract

In recent years, responsible business conduct has become an increasingly important part of enterprise; where companies must take into account the working conditions and environmental impacts in their operations. A concept linked with responsible business conduct is Corporate Social Responsibility (CSR). CSR has a long and varied history in the literature. Although CSR is mentioned a few times before the 1950s, the period after is seen as the modern era of CSR in terms of definitions of the term.

The problem with CSR is that it is costly for firms and that the concept is not clearly defined. In addition, CSR can become a paper product and companies may use CSR only for PR. The purpose of the study is to examine how small businesses in the Uppsala area work with CSR in practice, and identify activities, objectives, control and challenges related to their CSR work. To investigate this, three case studies have been conducted in three small businesses in Uppsala. The results were collected by semistructured qualitative interviews with either the Chief Executive Officer (CEO) or the environmental officer of the companies.

The results of the interviews show that all three companies work with CSR to some extent, however, they have no concrete objective for their CSR work. Focus for the case companies is first and foremost to survive. The main control is located in external stakeholders, where companies focus on the stakeholders' demands. The biggest challenge for the case companies is their limited economy. Although lack of time and knowledge are also seen as challenges for the companies.

This paper shows that small businesses participate in CSR activities more than what theory suggest. This study can help small businesses that want to start working with CSR on limited resources.

Sammanfattning

På senare år har ansvarsfullt företagande blivit en allt viktigare del av företagande, där företag måste ta hänsyn till arbetsvillkor och miljöpåverkan i sin verksamhet. Ett begrepp som är starkt kopplat till ansvarsfullt företagande är Corporate Social Responsibilities (CSR). CSR har en lång och varierad historia i litteraturen. Även om CSR nämns några gånger innan 1950-talet, ses tiden efter som den moderna eran för CSR när det gäller definitioner av begreppet.

Problemet med CSR är att det är resurskrävande för företag och att begreppet inte är klart definierat. Utöver det kan CSR bli en pappersprodukt där företag använder CSR som ett PR-verktyg. Syftet med studien är att undersöka hur småföretag i Uppsalaområdet arbetar med CSR i praktiken, där aktiviteter, målsättningar, kontroll och hinder identifieras. För att undersöka detta har tre fallstudier genomförts på småföretag i Uppsala. Resultaten har insamlats med semistrukturerad kvalitativa intervjuer med antingen vice direktör (vd) eller miljöansvarige på företagen.

Resultaten från intervjuerna visar att alla tre företag jobbar med CSR i viss mån, dock har de inte några konkreta mål med arbetet. Fokus för småföretagen är först och främst att överleva. Den största kontrollen för företagen ligger i externa intressenter, där företagen fokuserar på vad intressenterna har för krav. Det tydligaste hindret för småföretagen med att arbeta med CSR är begränsad ekonomi. Även brist på tid och kunskap ses som hinder för småföretagen.

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUKTION | 1 |
| 1.1 BAKGRUND | 1 |
| 1.2 PROBLEM | 2 |
| 1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING | 3 |
| 1.4 AVGRÄNSNING | 3 |
| 1.5 UPPSATSENS STRUKTUR | 3 |
| 1.6 SAMMANFATTNING AV INTRODUKTIONSKAPITLET | 4 |
| 2 METOD | 5 |
| 2.1 TEORETISKT ANGREPPSSÄTT | 5 |
| 2.2 FALLSTUDIE | 6 |
| 2.2.1 Val av verksamhetstyp | 7 |
| 2.2.2 Val av organisation | 7 |
| 2.2.3 Val av intervjupersoner | 7 |
| 2.3 KVALITATIVA INTERVJUER..... | 7 |
| 2.4 LITTERATURGENOMGÅNG | 8 |
| 2.5 KVALITETSKRITERIER | 8 |
| 2.5.1 Trovärdighet | 8 |
| 2.5.2 Äkthet | 9 |
| 2.6 ETISKA ASPEKTER | 9 |
| 2.7 SAMMANFATTNING AV METOD-KAPITLET | 10 |
| 3 TEORI | 12 |
| 3.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY | 12 |
| 3.2 CARROLLS CSR PYRAMID | 12 |
| 3.3 TRIPLE BOTTOM LINE | 14 |
| 3.4 INTRESSENTMODELLEN | 15 |
| 3.5 EGENSKAPER OCH CSR I SMÅFÖRETAG | 17 |
| 3.6 SAMMANFATTNING AV TEORIKAPITLET | 18 |
| 4 EMPIRI | 19 |
| 4.1 FÖRETAG 1 | 19 |
| 4.1.1 Presentation av Företag 1 | 19 |
| 4.1.2 CSR-arbetet i Företag 1 | 19 |
| 4.2 FÖRETAG 2 | 21 |
| 4.2.1 Presentation av Företag 2 | 21 |
| 4.2.2. CSR-arbetet i Företag 2 | 22 |
| 4.3 FÖRETAG 3 | 24 |
| 4.3.1 Presentation av Företag 3 | 24 |
| 4.3.2 CSR-arbetet i Företag 3 | 25 |
| 5 ANALYS OCH DISKUSSION | 28 |
| 5.1 INTRODUKTION AV ANALYSEN OCH DISKUSSION | 28 |
| 5.2 CSR-AKTIVITETER I SMÅFÖRETAG | 28 |
| 5.2.1 Ekonomiskt ansvar..... | 28 |
| 5.2.2 Legalt ansvar..... | 28 |

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| 5.2.3 Etiskt ansvar | 29 |
| 5.2.4 Filantropiskt ansvar | 29 |
| 5.3 MÅL MED CSR-ARBETET | 29 |
| 5.3.1 Ekonomiska aspekter | 29 |
| 5.3.2 Miljö aspekt | 30 |
| 5.3.3 Social aspekt | 30 |
| 5.4 KONTROLL AV CSR-ARBETET | 31 |
| 5.5 HINDER MED CSR-ARBETET | 32 |
| 6 SLUTSATSER..... | 33 |
| REFERENSER..... | 35 |
| BILAGA 1. INTERVJUGUIDE..... | 38 |

Figurförteckning

| | |
|--|----|
| Figur 1, Uppsatens struktur | 3 |
| Figur 2, Induktiva forskningsprocessen | 5 |
| Figur 3, Deduktiva forskningsprocessen | 6 |
| Figur 4, CSR pyramiden..... | 13 |
| Figur 5, Triple bottom line | 15 |
| Figur 6, Intressentmodellen..... | 16 |

Tabellförteckning

| | |
|--|---|
| Tabell 1. <i>Tabell för fall, respondent och datum för de genomförda intervjuerna.</i> | 8 |
|--|---|

1 Introduktion

I detta kapitel presenteras först en bakgrundsinformation kring ansvarsfullt företagande för att sedan beskriva det aktuella problemet. Därefter kommer uppsatsens syfte att preciseras och vilka avgränsningar som har gjorts. Slutligen förklaras uppsatsens uppbyggnad.

1.1 Bakgrund

På senare år har ansvarsfullt företagande blivit en allt viktigare del av företagande, där företag måste ta hänsyn till arbetsvillkor och miljöpåverkan i sin verksamhet (SR, 2008). Ett begrepp som är starkt kopplat till ansvarsfullt företagande är Corporate Social Responsibility (CSR).

CSR har en lång och varierad historia i litteraturen. Även om CSR nämns några gånger innan 1950-talet, ses tiden därefter som den moderna eran för CSR när det gäller definitioner av begreppet (Carroll, 1999). Boken *"Social Responsibilities of the Businessman"* skriven av Howard Bowen år 1953, ses som en viktig bok och vissa föreslår att Bowen förtjänar titeln "fadern av CSR" (ibid.). Under 1960-talet utvecklades litteraturen kring CSR väsentligt där begreppet formaliseras, försök till precisering av begreppet samt förklaringar vad som menas med CSR. Under 1970-talet börjar definitionen bli mer specifikt. Det dyker även upp alternativa begrepp och det blir mer vardagligt förekommande utanför den akademiska kretsen. På 1980-talet ses färre definitioner av begreppet, men mer forskning kring begreppet görs samt skapas det flera nya teorier kopplade till CSR. Under 1990-talet leder forskningen till ännu flera alternativa teorier relaterade till CSR, varav en är Intressentmodellen (ibid.).

I början av millennieskiftet inträffade en finanskris, den så kallade IT-kraschen. Denna finansiella kris sågs av många som en viktig utlösande faktor till ett mera ansvarsfullt företagande (Borglund et al., 2009). Skandalerna som uppnystades var en följd av företagares kortsiktiga syn och ständiga jakt efter tillväxt vilket ledde till ett brett misstroende mot företag. Till följd av skandalerna växte en motreaktion mot ansvarslost företagande fram, där långsiktighet och goda intressentrelationer gavs större utrymme. En annan starkt bidragande orsak till att ett mer ansvarsfullt företagande växte fram är globaliseringsmotståndet. Där kritiserades globala företag för att flytta produktionen till fattiga länder med låga löner och dåliga arbetsförhållanden (ibid.).

Dagens informationssamhälle gör företagens agerande mera synligt. På mindre än några få timmar kan allmänheten veta vad som händer på andra sidan jorden med hjälp av sociala medier. Detta har lett till att till exempel barnarbete och dåliga arbetsförhållanden har uppdagats i större grad. Av den anledningen har miljö och hållbar utveckling fått en allt större roll för företag i vårt samhälle under de senaste decennierna (Ammenberg, 2012). Den snabba informationsspridningen har lett till att företag måste lägga större vikt på beslutsfattande inom företaget. Företagens beslutsfattande måste ta större hänsyn till påverkan på miljön de agerar i, de anställda och företagets kunder på grund av intressenters krav på socialt- och ekonomiskt ansvar (Advokat samfundet, 2004).

CSR innebär bland annat att företag fokuserar mer utåt och tar ansvar för de olika intressenter som berör företaget (Frankental, 2001). Detta kräver att företag tar ett större ansvar ur ett Triple bottom line perspektiv, dvs. ett ekonomiskt-, socialt- och miljöperspektiv (Elkington, 1994; Grankvist, 2009). Företag tar ekonomiskt ansvar genom att verka och agera på så vis att den fria marknaden och konkurrensen bedöms som en passande miljö för tillväxt och

utveckling, istället för ett hot. Den fria marknaden fungerar endast ifall aktörerna följer lagar och krav, både de juridiska och frivilliga (Loimi & Dahlgren, 2005). Lagar och krav ser till att det finns stabilitet och konkurrensmöjligheter på samma villkor för företag samt att de påverkar företagets relation med samhället. Aktörer som i allra högsta grad är påverkade och intresserade av företagets ekonomiska ansvar är bland annat investerare, ägare, aktieägare och kunder. Ett företag tar ett socialt ansvar först och främst genom att fokusera på de anställdas arbetsituation. Företag måste uppfylla lagstadgade krav till exempel arbetslagar, kollektivavtal, utse fackliga representanter och värna om anställdas hälsa och säkerhet (ibid.). Sett ur ett miljöperspektiv bör företag begränsa sin miljöpåverkan av sina aktiviteter, verksamheter, produkter eller tjänster. Ett effektivt verktyg som kan vägleda ett företag med miljöfrågor är ett miljöledningssystem (Ammenberg, 2012).

1.2 Problem

Det har på senare tid blivit trendigt att jobba med CSR, där allt fler företag adresserar frågan i sin årsredovisning eller på sin hemsida (Granqvist, 2009). CSR har vuxit sig stark och vunnit mark hos större företag och investerare. Däremot är inte CSR lika etablerat i små och medelstora företag. Detta vill speciellt myndigheter och stat ändra på. Orsaken till det här är att små och medelstora företag utgör majoriteten av företagen i Europa och ses ofta som dynamiska samt starkt förankrade lokalt (Castka et al., 2004). För Sveriges del utgör stora företag 0,1 %, medelstora 0,5 %, små företag 3 %, mikroföretag 22,5 % och enmansföretag 73,9 % (Ekonomifakta, 2014). Eftersom det finns fler småföretag än stora företag är det viktigt att få småföretagen att arbeta med CSR.

Det finns flera bra anledningar till att jobba med CSR i företag. Enligt en studie av Jenkins (2006), där han studerade små och medelstora företag i England framkom det att fördelarna med att arbeta med CSR var bland annat förbättrad image, rykte och förtroende från intressenterna, nya kunder, ökad arbetsmotivation hos personalen samt att företaget blev attraktivare vid rekrytering av ny personal.

Det finns dock nackdelar med att arbeta med CSR. CSR kräver ofta administration som både är kostsamt och tidskrävande (Fassin, 2008). Detta påstående styrks även av Jenkins (2006) som säger att CSR är både tidskrävande och resurskrävande samt att de anställda behöver involveras i arbetet. Det är svårt att överföra CSR till småföretag då CSR har varit anpassat till stora företag. Småföretag har begränsade resurser och liten eller ingen tillgång alls till information.

Ett problem med CSR enligt Frankental (2001), är bristen av en tydlig definition av begreppet, som kan betyda olika saker från person till person. Han lyfter fram CSR som en PR-uppfinning på grund av att begreppet inte uppfyller vissa kriterier och inte är klart definierat. Därför kan CSR ses som en pappersprodukt där företag använder CSR som ett PR-verktyg med syfte att få deras arbete att verka bra för företagets intressenter. Det finns bevis på att småföretag kan visa upp en bild av sin verksamhet som inte stämmer överrens med den vardagliga verksamheten, utan är förfinad och anpassad för att klara kontrollerna. Verksamheten har en tendens att återgå till sitt ursprungliga tillstånd så fort kontrollerna är utfärdade (Spence, 1999). Det finns mycket litteratur om hur företag kan arbeta med CSR, dock finns det begränsad forskning kring vad företag faktiskt gör i praktiken. Därför kommer denna studie studera hur småföretag i Uppsalaområdet arbetar med CSR i praktiken vilket kommer att bidra med ny forskning kring CSR och småföretagandet. Studien är extra intressant för småföretag som vill börja arbeta med CSR, som har begränsade resurser.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka hur småföretag i Uppsalaområdet arbetar med CSR i praktiken. För att uppnå syftet med arbetet har fyra stycken frågor formulerats:

- Vilka CSR-aktiviteter har småföretagen?
- Vad har småföretagen för mål med sitt CSR-arbete?
- Hur kontrollerar småföretagen att målen uppnås?
- Vilka hinder uppstår med CSR-arbetet för småföretag?

1.4 Avgränsning

Uppsatsen har avgränsats till att studera företag på den svenska marknaden och mer specifikt företag i Uppsalaområdet. Detta då den svenska marknaden står oss, författarna, närmast samt närheten till företagen och språket underlättar arbetsgången, vilket kommer spegla och generera bästa möjliga resultat.

En ytterligare avgränsning av uppsatsen är att småföretag kommer studeras. Ett småföretag är ett företag med 10 till 49 personer anställda med en årsomsättning på mindre än 100 miljoner kronor (European Commission, 2005). Avgränsningen till småföretag gjordes på grund av svårigheterna för småföretag att arbeta med CSR-frågor. Uppsatsen kommer behandla mer specifikt CSR i praktiken, där fokus kommer ligga på att jämföra vad företag faktiskt gör i praktiken och teorin.

Eftersom det är enbart tre stycken småföretag i Uppsalaområdet som studeras medför det att resultaten inte är generaliserbara, dvs. resultatet kan inte överföras till andra småföretag i området utan endast till de tre småföretag som studeras.

1.5 Uppsatsens struktur

Kapitel ett innehåller en introduktion av bakgrunden till ämnet, det aktuella problemet, syftet tillsammans med de fyra forskningsfrågorna samt valda avgränsningar presenteras. Kapitel två består av den valda metoden där valet motiveras med för- och nackdelar. Kapitel tre utgörs av lämpliga teorier som berör ämnet vilka är valda utifrån en litteraturgenomgång. Vidare, i kapitel fyra, presenteras empirin som insamlats via intervjuer. Kapitel fem innehåller uppsatsens analys och diskussion där teorin kopplas ihop med empirin och en diskussion förs. Slutligen presenteras, i kapitel sex, slutsatserna. Uppsatsens struktur illustreras med hjälp av figur 1.



Figur 1. Uppsatsens struktur.

1.6 Sammanfattning av Introduktionskapitlet

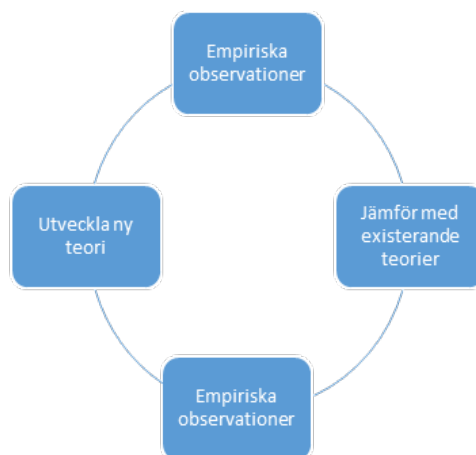
Detta kapitel inleds med en bakgrundsbeskrivning om begreppet CSR, hur det vuxit fram över tid och hur begreppet definieras idag. Därefter lyfts problemet för småföretag fram där CSR ses som dyrt, tidskrävande, resurskrävande och anpassat till stora företag. Syftet med uppsatsen är att undersöka hur företag arbetar med CSR i praktiken där en avgränsning till småföretag i Uppsalaområdet har gjorts. Slutligen presenteras uppsatsens struktur.

2 Metod

Detta kapitel börjar med ett teoretiskt angreppssätt där två olika forskningsprocesser presenteras samt motivering av vald forskningsprocess. Därefter presenteras valet av forskningsdesign där för- och nackdelar presenteras. Valet av forskningsmetod introduceras, därefter en litteraturgenomgång och slutligen tas kvalitetskriterier och etiska aspekter upp.

2.1 Teoretiskt angreppssätt

Det finns två olika teoretiska angreppssätt som kan väljas vid en forskningsprocess, antingen deduktiv eller induktiv. Den induktiva forskningsprocessen är en samhällsvetenskaplig och kvalitativ forskningmodell där observerade fenomen i verkligheten studeras och forskaren utifrån dessa observationer försöker dra mer generella slutsatser. I den induktiva teoribildningen genereras därmed teorin på grundval av insamlad data och teorin blir ett resultat av forskningsinsatsen, dvs. insamlad data genererar teorin (Bryman & Bell, 2011). Karakteristisk för den induktiva forskningsprocessen är att forskaren gör empiriska observationer som sedan jämförs med existerande teorier. Därefter kan forskaren behöva göra ytterligare empiriska observationer för att sedan utveckla ny teori, vilket innebär en återkopplande forskningsprocess mellan data och teori (ibid.). Den induktiva forskningsprocessen kan skådas nedan i figur 2.



Figur 2. Induktiva forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2011).

Den deduktiva forskningsprocessen är en naturvetenskaplig och kvantitativ forskningmodell där forskaren utgår från redan existerande teori för att utveckla ny teori, därmed styr existerande teori forskningens inriktning (Bryman & Bell, 2011). Den nya teorin testas empiriskt genom hypoteser, där forskaren drar logiska slutsatser på grundval av gjorda observationer. Dessa hypoteser låses innan datainsamlingen påbörjas och hypoteserna används för att fastställa orsakssamband mellan etablerade begrepp. Därefter testas dessa empiriskt för att antingen bekräfta eller förkasta hypotesen (ibid.). Förkastas teorin behöver den omformuleras för att sedan utveckla ny teori. Den deduktiva forskningsprocessen illustreras nedan i figur 3.



Figur 3. Deduktiva forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2011).

Syftet med studien är att undersöka hur småföretag i Uppsalaområdet arbetar med CSR i praktiken. En kvalitativ forskningsansats, dvs. en induktiv forskningsprocess lämpar sig bäst då det möjliggör att få en djupare förståelse. Enligt Bryman & Bell (2011) bygger en kvalitativ ansats på ord, deltagarnas uppfattning, närhet och fylliga data. Då endast tre stycken företag studeras möjliggör det till att kunna gå in mera på djupet i varje företag och de insamlade empiriska informationen kommer att ligga till grund för forskningen. En kvantitativ ansats, eller deduktiv forskningsprocess hade varit möjlig men då hade fler företag behövts studerats för att få ett mer generaliserbart resultat. Detta valdes dock bort på grund av att den inte lämpar sig vid en djupgående forskning där empirin styr forskningen.

2.2 Fallstudie

Det finns flera olika forskningsdesigner att välja mellan som forskare, varav en är fallstudie, vilket denna studie baseras på. Övriga forskningsdesigner är bland annat experimentell design, tvärsnittdesign, longitudinell design och komparativ design. Avsikten med fallstudier är att genomföra ett ingående studium av ett enda unikt fall med fokus på den komplexitet och specifika natur som det specifika fallet uppvisar, såsom en enda organisation, en enda plats, en speciell person eller en specifik händelse (Bryman & Bell, 2011). Utifrån detta kan forskaren sedan göra en teoretisk analys. Syftet med fallstudier är inte att generalisera till andra fall eller andra populationer. Betoningen i fallstudier tenderar att ligga på ett intensivt studium av miljön eller situationen i fråga (ibid.). Anledningen till att en fallstudie väljs är på grund av att forskningsdesignen möjliggör forskning på djupet där en ingående bild av verkligheten nås. Studien använder sig av tre stycken fallstudier eftersom tre olika företag undersöks. Detta tillåter forskarna att undersöka flera fall och hitta skillnader och likheter mellan de olika fallen dvs. företagen (Baxter & Jack, 2008).

Fallstudien är en allmänt omtyckt och frekvent använd forskningsdesign inom företagsekonomiska studier. Fördelen med en fallstudie är att man kan kombinera flera olika datatyper, vilket gynnar fallstudien och analysen (Eisenhardt & Grabner, 2007). En annan styrka med fallstudier är den kvalitet på det teoretiska tänkandet som forskaren presenterar. Den avgörande frågan är inte om resultaten kan generaliseras utan hur pass bra de teoretiska påståendena är som forskaren kan generera utifrån resultaten (Bryman & Bell, 2011). Målet för en fallstudieanalys bör därför vara inriktat på det unika med fallet och att utveckla en djupgående förståelse av dess komplexitet. Ytterligare en styrka är att fallstudien är ett medel med vars hjälp av ett flertal kvalitativa metoder kan kombineras och att därigenom kan undvikas i alltför stor utsträckning förlita sig på en enda metod eller ett enda angreppssätt (ibid.).

Fallstudien har dock några svagheter. Den huvudsakliga svagheten är relaterad till fallstudiens externa validitet dvs. generaliserbarhet (ibid.). Ofta relaterar detta till frågor om fallstudien såsom; hur kan ett enda fall överhuvudtaget vara representativt eller hur kan det ge resultat

som kan tillämpas mer generellt. Ytterligare en svaghet är att fallstudier ofta genomförs förhållandevis snävt och att de domineras av en positivistisk tradition (Bryman & Bell, 2011). Detta på bekostnad av alternativa och tolkningsinriktade angreppssätt.

2.2.1 Val av verksamhetstyp

De valda företagen är ett produktionsföretag, ett livsmedelsföretag och ett återförsäljningsföretag. Dessa valdes för att kunna jämföra olika verksamheter mot varandra och för att kunna få en bättre inblick i hur olika branscher jobbar med CSR.

2.2.2 Val av organisation

Vid val av organisation gjordes urvalet via Retrivers databas, där urvalet begränsades till företag i Uppsalaområdet med max 49 anställda och 100 miljoner kronor i omsättning per år. Detta för att generera ett bra urval för fortsatta undersökningar. Därefter valdes organisationer utifrån företagens respektive hemsida för att se om och hur de arbetar med CSR samt hur de stödjer det lokala samhället.

2.2.3 Val av intervjupersoner

Vid valet av intervjuperson valdes personer som skulle kunna tänkas vara extra insatta i miljöfrågor på de respektive företag. Valet föll på miljöansvarige i ena företaget medan två intervjuades i de övriga två företagen. Detta för att de har en bra överblick över verksamheten som bedrivs i deras företag.

2.3 Kvalitativa intervjuer

Med en kvalitativ forskningsansats finns det ett flertal forskningsmetoder att välja bland. Några exempel på metoder är etnografi, deltagande observationer, kvalitativ analys, narrativ analys, fokusgrupper och kvalitativa intervjuer (Bryman & Bell, 2011). Den sistnämnda, dvs. kvalitativa intervjuer, har använts och ligger till grund för det insamlade empiriska materialet i detta arbete. Kvalitativa intervjuer är väl anpassad till att användas som metod för att ge kunskap om den intervjuade personens erfarenheter, känslor och tankar (Dalen, 2007). Kvalitativa intervjuer kan vara antingen strukturerade, semistrukturerade eller ostrukturerade. Detta arbete bygger på semistrukturerade intervjuer vilket betyder att förbestämda frågor, även kallad intervjuguide, används. Dock behöver inte frågorna i intervjuguiden följas kronologiskt. Det ger även intervjuaren möjlighet att ställa följdfrågor till informantens svar (Bryman & Bell, 2011).

Alla intervjuer har genomförts, bandats och transkriberats i maj 2014, vilket kan skådas nedan i tabell 1. Anledningen till transkriberingen är bland annat för att förbättra minnet, det underlättar analysen av vad respondenten sagt, att informationen blir offentlig och andra kan ta del av informationen (ibid). Efter varje intervju har respondenten fått en kopia från intervjun hemskickad via e-post. Detta för att ge respondenten möjlighet att se över att informationen uppfattats korrekt och eventuella oklarheter eller misstolkningar undviks, även kallad respondentvalidering. Intervjuguiden som har används till arbetet finns under bilaga 1 längst bak i arbetet.

Tabell 1. Tabell för fall, respondent och datum för de genomförda intervjuerna.

| Fall | Respondent | Datum |
|-----------|---------------|------------|
| Företag 1 | VD | 2014-05-06 |
| Företag 2 | Miljöansvarig | 2014-05-07 |
| Företag 3 | VD | 2014-05-13 |

2.4 Litteraturgenomgång

För att få en överblick över tillgänglig forskning inom CSR har en litteraturstudie genomförts. Den valda litteraturen i uppsatsen kommer från litteratursökningar i databaserna Primo, Web of Science, Google Scholar samt Uppsalas stadsbibliotek och Uppsala Universitetsbibliotek, där nyckelord som "csr", "smes", "practice", "small businesses", "corporate social responsibility" och "challenges" för att nämna några, användes. Valda artiklar har sorterats efter antal citeringar, relevans och inte minst att de är peer-reviewed, dvs. att artiklarna har blivit granskade av andra forskare som är insatta i ämnet. Valda böcker sorterades efter enbart relevans. Genom att använda en litteraturstudie kan bättre avgränsningar göras och en större möjlighet till att genomföra studien på den begränsade tid som finns (Baxter & Jack, 2008). Litteraturstudien används som utgångspunkt till att upptäcka företags CSR-arbete och för att få en bättre förståelse kring ämnesområdet. Med hjälp av litteraturstudien skapas även en förståelse för tidigare forskning inom ämnesområdet. Detta används sedan för att kunna formulera relevanta frågor till intervjuguiden. Dessa frågor ligger till grund för det insamlade empiriska materialet, vilket utgör studiens primärdata.

2.5 Kvalitetskriterier

Lincoln & Guba (1985) föreslår två stycken kvalitetskriterier för kvalitativ forskning, motsvarande validitet och reliabilitet i kvantitativ forskning, nämligen trovärdighet och äkthet.

2.5.1 Trovärdighet

Trovärdigheten i en studie bedöms utifrån fyra stycken delkriterier. Den första, *tillförlitlighet*, handlar om hur tillförlitliga resultaten är. Det gäller både att säkerställa att forskningen gjorts enligt reglerna och att personerna som studerats har bekräftat att resultaten är rätt uppfattade (Lincoln & Guba, 1985), även kallad respondentvalidering (Bryman & Bell, 2011). En annan teknik är triangulering, dvs. att forskaren använder sig av fler än en metod. Denna studie behandlar tillförlitlighet genom att genomföra en respondentvalidering, där de intervjuade personerna får bekräfta det insamlade materialet. Triangulering genomförs inte då brist på tid inte möjliggör detta.

Det andra delkriteriet är *överförbarhet* och handlar om hur överförbara resultaten är, går det att överföra resultatet till annan situation, plats och tid. Detta är en empirisk fråga, kvalitativ forskning handlar om att fånga djup, inte bredd. Kvalitativ forskning har fokus på det kontextuella och unika. Poängen med kvalitativa studier är täta redogörelser, även kallad "thick descriptions". Eftersom det inte går att överföra studien till en annan situation, plats

och tid, kommer denna uppsats att dokumentera fynden längs vägen till målet (Bryman & Bell, 2011).

Det tredje kriteriet är *pålitlighet* där forskaren ska anta ett granskande synsätt för att kunna bedöma en undersökning. Det skapas en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser i forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2011). Denna uppsats behandlar pålitlighet genom att intervjuerna både bandades med mobiltelefon och antecknades med hjälp av dator vilket innebär att inget utelämnas från intervjutillfällena.

Det fjärde och sista kriteriet är *konfirmering* eller *bekräftelse*, vilket innebär att forskaren försöker säkerställa att hen agerat i god tro då denne inte ska låta personliga värderingar påverka resultatet. Forskaren ska inte lura någon medvetet (Bryman & Bell, 2011). Studien tillämpar detta kriterium genom att inte ha någon anknytning till de studerade företagen samt att inga fördomar eller värderingar kommer att påverka resultaten.

2.5.2 Äkthet

Begreppet äkthet bygger också på delkriterier med syfte att väcka några allmängiltiga frågor som berör forskningspolitiska konsekvenser (Bryman & Bell, 2011). Lincoln och Guba (1985) framhåller följande kriterier som viktiga när forskaren ska beakta äktheten i studien; rättvis bild, ontologisk autencitet, pedagogisk autencitet, katalytisk autencitet och taktisk autencitet. *Rättvis bild* innebär att urvalet är gjort på rätt sätt så att det ger en rättvis bild av det som studerats. Delkriteriet är inte helt rättvisande då endast en högt uppsatt person i varje företag har intervjuats. Genom att intervjua flera personer på varje företag samt även externa intressenter skulle ge en mer rättvis bild.

Ontologisk autencitet handlar om ifall resultaten hjälper dem som är med i studien att få en bättre förståelse av sin situation, vilket denna studie bidrar med då varje företag har frågat efter hur de kan arbeta mer effektivt med CSR. *Pedagogisk autencitet* innebär huruvida undersökningen ger deltagarna en bättre bild av hur andra personer i miljön upplever situationen. Eftersom forskarna till studien inte har någon direkt anknytning till företaget har respondenten fått en bättre bild av vad en extern intressent har för bild av företaget. *Katalytisk autencitet* går ut på att ge deltagarna bättre möjligheter att förändra situationen. Varje företag får ta del av studiens resultat vilket ger dem möjlighet att utveckla sitt CSR-arbete. *Taktisk autencitet* har till syfte att hjälpa dem som är med i studien att vidta de åtgärder som krävs (Bryman & Bell, 2011).

2.6 Etiska aspekter

Etiska aspekter är viktiga i forskningen för att den på sikt har stor påverkan på utvecklingen i samhället. Vetenskapsrådet preciserar vad etik handlar om: ”*Etik handlar om att bygga upp, stimulera och hålla vid liv en medvetenhet och en diskussion om hur man bör handla*” (VF, 2014). Inom företagsekonomi och management spelar värderingarnas roll en stor del i forskningsprocessen. Det handlar primärt om två frågor enligt Bryman och Bell (2011).

- Hur ska forskaren behandla de individer som studeras?
- Vilka aktiviteter bör och bör inte forskaren engagera sig i med de personer som intervjuas?

Bryman och Bell (2011) lyfter fram fyra huvudsakliga etiska principer som samhällsforskaren bör beakta vid forskning vilket är skada för deltagarnas del, samtyckeskravet, intrång i privatlivet och falska förespeglningar.

Skada för deltagarnas del

Här kan flera olika aspekter vara aktuella såsom fysisk skada, hinder för personlig utveckling, sämre självkänsla, stress och "att deltagarna tvingas utföra klandervärdiga handlingar" (Diener & Crandall, 1978). Det är forskarens ansvar att ta ställning till varje risk för skada för en undersökningssperson och i den mån det är möjligt att minimera risken för skada (Bryman & Bell, 2011). Här är anonymitet och konfidentialitet viktigt för deltagarna i forskningens studie. Detta för att undvika repressalier och annan skada som kan uppstå på grund av att platsen, individen eller organisationen kan identifieras, total anonymitet är svårt för kvalitativa forskare att uppnå. I denna uppsats är samtliga deltagare och företag konfidentiella och data som kan leda till att företagen identifieras och tar skada har reducerats.

Samtyckeskravet

Samtyckeskravet är flitigt diskuterat när det gäller etiska frågor inom företagsekonomi och mer specifikt kring dold eller hemlig information. Det gäller en typ av observation där omgivningen inte känner till forskarens egentliga roll, vilket innebär att undersökspersonerna inte får mycket information eller inte ges möjlighet till att neka att medverka i en undersökning. Forskaren kan vilja undanhålla viss information för att på så sätt maximera resultatet i sin forskning för att kunna få ut väldigt specifik information såsom till exempel stölder på arbetsplatser (Bryman & Bell, 2011). Ingen dold eller hemlig information har insamlats och intervjudeltagarna har tillåtits att helt avböja från att svara på frågor i denna studie.

Intrång i privatlivet

Denna etiska princip handlar om i vilken utsträckning det kan tolereras att deltagarnas privatliv studeras. Rätten till privatliv är en grundsats som ska bevaras och att överträda den rätten är inte acceptabelt. En studie ger inte forskaren rätt att göra intrång i en respondents privatliv eller en individs värderingar. Respondenten kan välja att avstå från att svara på vissa frågor som personen upplever som allt för närgångna (Bryman & Bell, 2011) vilket även denna studie har beaktat.

Falska förespeglningar

Falska förespeglningar innebär att forskaren för undersökspersonerna bakom ljuset eller ger dem falska förespeglningar eller beskriver sin studie som något annat än vad den är (Bryman & Bell, 2011). Denna form av knep är förekommande för att forskaren vill begränsa deltagarnas åsikter om undersökningen för att respondenterna ska reagera mera naturligt i undersökningssituationen. Forskaren ska meddela respondenten om någon observationsteknik eller inspelningsutrustning används i undersökningen. Det är sällan möjligt eller önskvärt att ge deltagarna en fullständig redogörelse av vad undersökningen går ut på (ibid). Frågor som besvarats av respondenten har skickats ut i förväg för att minimera oklarheter med studien. Även inspelningsutrustning användes vid intervjuerna med respondenternas godkännande.

2.7 Sammanfattning av Metod-kapitlet

Den här studien bygger på en induktiv forskningsansats, vilket innebär att empirin styr forskningen och den insamlade datan genererar ny teori. Den forskningsdesign som används är en fallstudie, vilket möjliggör en mer djupgående forskning av de företag som studeras.

Empirin till arbetet insamlas med hjälp av semistrukturerade kvalitativa intervjuer för att ta del av de intervjuades tankar, åsikter och känslor. Litteraturgenomgången bygger på sökningar i databaser och bibliotek, där sökord som ”csr” och ”smes” användes. Därefter nämns två stycken kvalitetskriterier, trovärdighet och äkthet, och hur denna uppsats behandlar dessa begrepp. Avslutningsvis lyfts etiska aspekter upp och hur de bör beaktas i forskning samt i denna uppsats.

3 Teori

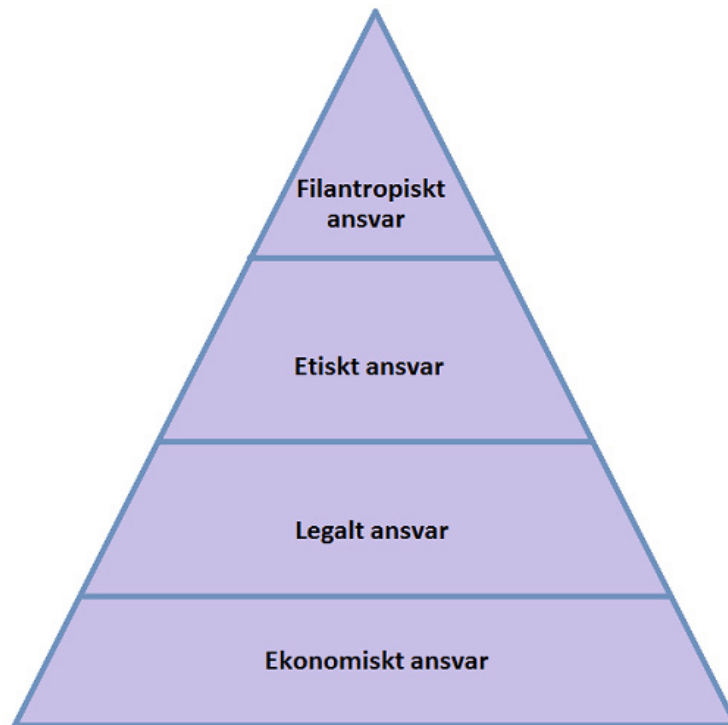
I detta kapitel presenteras först en bakgrund med beskrivning av CSR, följt av Carrolls CSR pyramid, Triple bottom line och Intressentmodellen. Därefter introduceras egenskaper och CSR i småföretag. De presenterade teorierna ligger sedan till grund för den empiriska studien.

3.1 Corporate Social Responsibility

Som nämns i kapitel ett är begreppet CSR relativt nytt och det finns flera varierande definitioner där betydelsen är olika från person till person (Votaw, 1972). Detta arbete bygger på tre förekommande modeller av begreppet CSR. En modell är Carrolls CSR pyramid, som visar fyra olika ansvarsområden som ett företag kan arbeta med. En annan modell av begreppet CSR är Triple bottom line modellen som är snarlik Carrolls CSR pyramid. Dock skiljer de sig åt genom att Triple bottom line fokuserar på tre stycken perspektiv istället för fyra, varav det ena är samma som pyramiden och två som är helt annorlunda. Slutligen finns det en modell som heter Intressentmodellen, som visar hur företagets alla intressenter påverkar företaget och hur företaget påverkar sina intressenter. Dessa tre modeller preciseras noggrannare nedan. Samtliga modeller innehåller olika former av ansvarstagande som ett företag kan använda sig av i arbetet med CSR.

3.2 Carrolls CSR pyramid

Archie Carroll uttryckte sin syn på företags sociala ansvar år 1991 då han skapade sin ”Pyramid of Corporate Social Responsibility”. Modellen klagör varför ett företag ska ta ett ansvar och på vilket sätt. Pyramiden är uppdelad i fyra olika delar där botten utgörs av det ekonomiska och legala ansvaret för företaget, vilket motsvarar det interna ansvaret. Sett ur ett småföretags perspektiv består dessa delar i pyramiden av överlevnad (Spence, 2014). De översta delarna i pyramiden består av det etiska och filantropiska ansvaret och utgör det externa ansvaret som ett företag har. Här skiljer sig det etiska ansvaret för ett småföretag genom att fokus ligger på etiska frågor i närområdet, snarare än det helhetstänk som större företag har (Spence, 2014). Enligt Carroll (1991) uppnår ett företag ”Total Corporate Social Responsibility” ifall alla fyra ansvarsdelarna beaktas. De fyra olika ansvarsområden illustreras nedan i figur 4.



Figur 4. CSR pyramiden (Carroll & Buchholtz, 2006).

Ekonomiskt ansvar

Det ekonomiska ansvaret för företaget ligger i grunden för Corporate Social Responsibility Pyramiden. Företag tar ekonomiskt ansvar genom att producera varor och tjänster som samhället efterfrågar och säljer dem till rättvisa priser. Rättvisa priser innebär priser som samhället tycker representerar det verkliga värdet av levererade varor och tjänster och som förser företaget med vinst som är tillräcklig för att överleva eller tillväxa samt belöna sina investerare (Carroll & Buchholtz, 2006).

Legalt ansvar

Efter det ekonomiska ansvaret kommer det legala ansvaret. Det legala ansvaret innebär att företag måste följa lagar och regler som är uppsatta av staten och andra myndigheter där företaget är verksamt. Om dessa lagar och regler inte efterföljs kan företaget drabbas av sanktioner eller straff. Legalt ansvar kan inte täcka in allt som samhället förväntas av företag. Till att börja med kan inte lagar och regler hantera alla ämnen, områden eller problem som företag kan tänkas bemöta. För det andra ligger teknologiutvecklingen före lagar och regler vilket leder till att nya områden inte har kunnat regleras och detta kan företag utnyttja på opassande sätt. För det tredje kan lagar och regler reflektera personliga åsikter och politiska motiv snarare än att behandla etiska aspekter (Carroll & Buchholtz, 2006).

Etiskt ansvar

Eftersom lagar är viktiga men inte tillräckliga behövs etiskt ansvar som innefattar aktiviteter som är förbjudna av samhället även fast de inte är nedskrivna som lagar. Etiskt ansvar omfattar normer, värderingar och förväntningar som reflekterar vad kunder, anställda och samhället anser vara rättvist. Etiska aspekter kan ses som drivande då de har en tendens att skapa nya lagar och därmed höja nivån för lagar. På annat sätt kan etiskt ansvar omfatta nya framväxande värderingar och normer som samhället förväntar sig att företag ska uppnå. Det etiska ansvaret är under ständig utveckling och debatteras kontinuerligt vilket medför att det

är svårt att komma överens om vad som exakt ska förväntas av företag (Carroll & Buchholtz, 2006).

Filantropiskt ansvar

I toppen på pyramiden finns det filantropiska ansvaret. Dessa aktiviteter är frivilliga och styrda av företagets önskan att engagera sig ytterligare i samhället där aktiviteterna är varken något måste, reglerade av lagar eller förväntade av företaget ur en etisk aspekt. Samhället förväntar sig i större grad att företag ska engagera sig i filantropiskt ansvar till den grad att denna kategori kan ses som ett socialt kontrakt mellan samhället och företaget. Samhällen önskar och förväntar sig att företag ska bidra med pengar, lokaler och anställdas tid till humanitära program. Organisationer som jobbar med filantropiskt ansvar ses ofta som goda samhällsmedborgare (Carroll & Buchholtz, 2006).

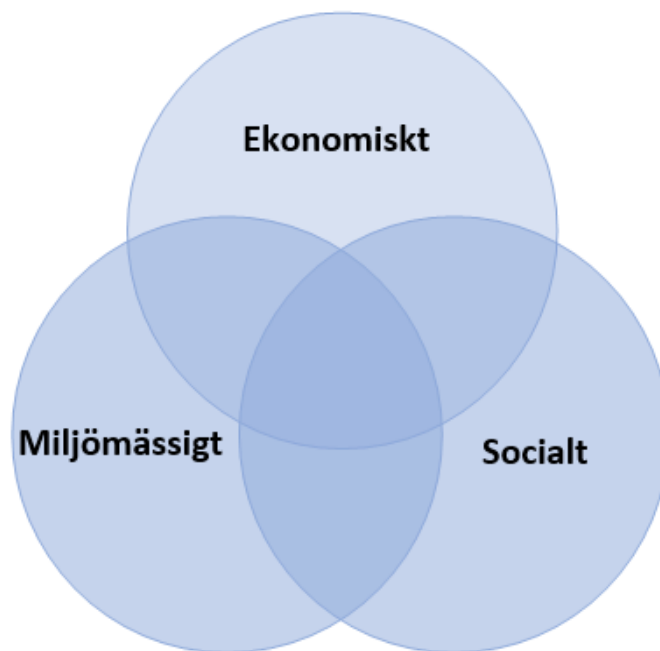
Vad ett företag kan göra mer konkret för att ta ett större samhällsansvar lyfts fram i Triple bottom line som är ett verktyg för att mäta företagsprestanda och redovisar vilket ansvar företaget faktiskt tar.

3.3 Triple bottom line

Triple bottom line utvecklades i mitten av 1990-talet av John Elkington som ett redovisningsverktyg för att mäta företagsprestanda (Elkington, 1994). Det traditionella sättet att mäta företagsprestanda är finansiella värden såsom vinst och avkastning på investering med ett starkt fokus på aktieägarvärden. Detta nya redovisningsverktyg för att mäta företagsprestanda lyfter in ytterligare två dimensioner utöver ekonomisk prestanda som mått på företagsprestanda. Dessa är miljö och sociala dimensioner.

Ekonomiskt ansvarstagande handlar om vilket ansvar företag kan och bör ta i samhället, men även att företag behöver tjäna pengar för att kunna vara långvariga och ha långsiktiga mål (Granqvist, 2009). Det pågår alltid en balansgång mellan ekonomi och hållbarhet mellan företagets olika intressenter (Googins, Mirvis & Rochlin, 2007). Miljömässigt ansvarstagande handlar om att företag ska bedriva sin verksamhet på ett sätt som långsiktigt begränsar sin negativa påverkan på naturresurser och jorden (Retolaza et al., 2009). Socialt ansvar handlar om att företag ska driva verksamhet som en god samhällsmedborgare, med hänsyn till andra medborgares och intressenters hälsa och välbefinnande (Granqvist, 2009).

Figur 5 nedanför visar de tre dimensionerna i Triple bottom line och hur de hänger ihop med varandra. Om någon del blir lidande leder det till en minskad hållbar utveckling och en negativ påverkan för intressenterna på sikt. Istället för att bara fokusera på "sista raden" i redovisningen, dvs. vinsten menar Elkington (1994) att företagen ska prata om vad de har åstadkommit på de sista tre punkterna, dvs. people, planet och profit. Företags årsredovisningar delas vanligen upp i en finansiell redovisning och en hållbarhetsredovisning. Dessa två delar borde slås ihop till en del för att företagets intressenter enklare ska kunna utvärdera företagets resultat på ett bättre sätt (ibid.).

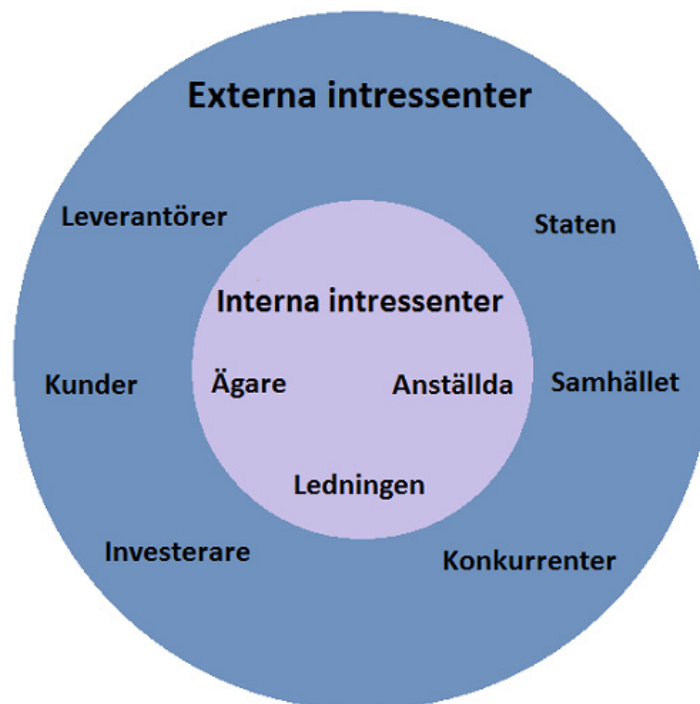


Figur 5. Triple bottom line (Egen bearbetning av Retolaza et al., 2009).

För att se hur olika intressenter påverkar företaget och hur företaget kan påverka sina intressenter finns en modell som visar detta samband som presenteras nedan.

3.4 Intressentmodellen

Intressentmodellen eller ”Stakeholder theory” som är den engelska benämningen, är en teori inom organisationsledning och företagsetik som tar upp moral och värderingar när det gäller att bedriva och hantera en verksamhet. Första gången intressentbegreppet togs upp inom företagsekonomisk teori var 1963 av Stanford institutet (Donaldsson & Preston, 1995). Dock fokuserade begreppet enbart på kunder, leverantörer och investerare (Blowfield et al., 2008). Freeman (1984) utvecklade en ny syn på begreppet där flera intressenter kring företag beaktades. Det lade grunden för dagens syn på Intressentmodellen där företag inte endast kan se till ägarnas bästa och vinst (Blowfield et al., 2008). Intressentmodellen illustreras nedan i figur 6.



Figur 6. Intressentmodellen (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist 2006).

Modellen visar alla de olika intressenter som kan delta eller ha inverkan på ett företag. I den traditionella synen på företag, ur aktieägarens perspektiv, är denne ägaren av företaget där organisationen har en bindande förmyndares uppdrag att sätta sina behov först för att öka värdet för dem själva. Intressentmodellen argumenterar för att det finns flera intressenter som påverkar ett företag och hur företaget påverkar sina intressenter (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006). Intressenterna kan antingen vara interna, dvs. anställda, ledningen och ägaren eller externa, vilket är bland annat kunder, leverantörer, investerare, samhället och staten. Även konkurrenter kan ibland läggas till på listan med intressenter eftersom de har möjlighet att påverka företaget och dess intressenter (Donaldson & Preston, 1995).

Enligt Spences (2014) studie av småföretag såg hon att Intressentmodellen skiljde sig en aning från den traditionella synen av modellen med avseende på tre faktorer. Den första faktorn var att centrum av modellen, dvs. interna intressenter, enbart bestod av ägaren. Vidare såg småföretag sig själva som en extern intressent till andra större organisationer. Slutligen visade studien att småföretags huvudintressenter till större grad bestod av aktörer i det lokala samhället och att familjerelationer hade en betydande effekt.

Flertalet artiklar och böcker skrivna om Intressentmodellen uppger att R. Edward Freeman är fadern till Intressentmodellen, där Freemans bok, *”Strategic Management: A Stakeholder Approach”* ligger till grund för begreppet (Laplume, Sonpar & Litz, 2008). Vad som är etiskt och moraliskt rätt ändras ständigt i dagens samhälle, det är intressenternas krav på företaget som i sin tur påverkar utvecklingen och förändringsarbetet. Ett sätt för företag att undvika negativ publicitet är att vara drivande och ligga i framkant gällande ansvarsfullt företagande. Företag kan ta ett större samhällsansvar genom att använda sig av CSR (Carroll & Buchholtz, 2006).

3.5 Egenskaper och CSR i småföretag

Anledningen till att småföretag är intressanta är att de utgör den största delen av den totala mängden företag i världen (Jenkins, 2004). Därför borde effekten bli störst genom att få småföretag att börja arbeta mera aktivt med CSR. För att bättre förstå CSR i småföretag presenteras nedan några karaktäristiska egenskaper hos småföretag och deras perspektiv på CSR.

Ägarstyrd

Småföretag har ofta en enkel företagsstruktur liknande enskild firma, handelsbolag eller aktiebolag. I och med att ägaren har kontroll över verksamheten kan det leda till att spänningar som ofta finns inom större företag inte finns i småföretag. Däremot kan småföretag påverkas i större grad av sina personliga relationer vilket kan orsaka större påtryckningar jämfört med noterade företag. Viljan att bli självständig och bli sin egen chef är en viktig faktor till att starta ett eget företag (Spence, 1999). Enligt Jenkins (2006) måste småföretag ha en ledning som visar engagemang för att CSR-arbetet ska lyckas och vara framgångsrikt.

Självständiga eller förankrade

Det råder oenighet kring hur självständiga småföretag faktiskt är. Vissa studier pekar på att småföretag är förankrade i det lokala samhället (Jack & Anderson, 2002; Spence, 1999) medan andra studier visar på att småföretag inte är förankrade. Istället ser företagen sig som en isolerad del och oberoende av samhället, där de inte tar ansvar för sin omgivning (Spence, 1999). Genom att vara förankrad kan företaget ta del av vissa resurser och kunskap som inte annars hade varit tillgängliga (Jack & Anderson, 2002). Enligt Sen och Cowley (2013) bidrar oftast småföretag genom filantropiskt ansvarstagande där de mest stödjer lokala välgörenhetsorganisationer, följt av sponsring av olika slag.

Mångsysslare

Småföretagare har ofta flera olika funktioner inom företaget som varierar beroende på hur många anställda som finns och ägarens benägenhet att delegera och släppa på en viss grad av kontroll. I småföretag är det vanligt att ägaren är delaktig i alla processer i företaget, vilket leder till stor arbetsbörda för ägaren (Spence, 1999). Enligt en studie gjord av Hutchinson och Hutchinson som Spence (1999) lyfter fram, framgår det att små- och medelstora företag ofta är reaktiva snarare än proaktiva när det gäller miljöfrågor.

Begränsade resurser

En av konsekvenserna av de många och varierande arbetsuppgifterna som en småföretagsägare har är att de inte har tid att ta avstånd från verksamheten och reflektera över verksamhetens framtid. Ägaren är alltför ofta upptagen med att se till att företaget överlever på kort sikt istället för att ta strategiska och långsiktiga beslut. Småföretag har ofta begränsade resurser vilket begränsar deras förmåga att göra större investeringar som lönar sig på lång sikt, där även CSR-arbetet kan ses som en långsiktig investering (Spence, 1999). Sen och Cowley (2013) lyfter fram att småföretags begränsade resurser, speciellt tid och pengar, är de största hinder med CSR.

Personliga relationer

I småföretag med få anställda finns det större möjlighet att utveckla personliga relationer mellan ägaren och medarbetare. I vissa fall där småföretag drivs och sköts av familjemedlemmar finns det en högre grad av lojalitet gentemot företaget jämfört med större

företag där arbetaren ofta ses som anonym (Spence, 1999). Speciellt rekrytering av personal tenderar att gå via mun till mun-metoden i småföretag (Jones et al., 1994). Detta favoriserar bekanta och vänner framför främlingar som rekryteras formellt. Potentialen för personlig kontakt medför ett bättre och större förtroende vilket kan skapa en mer öppen och ärlig dialog mellan företagen, vilket kan fungera som en grund för vidare affärer (Spence, 1999). Enligt Sen och Cowley (2013) är de största motivationsfaktorerna till att arbeta med CSR är att skapa nya relationer och nätverk med lokala samhället och att förbättra företagets image samtidigt som personlig tillfredsställelse är viktigt.

Informell styrning

Möjligheten för dialog och ledning utan införande av formell och byråkratisk kontroll leder till den sista egenskapen för ett småföretag, nämligen en misstro mot byråkrati och tilltro till informella kontrollmekanismer. Genom att inte använda en formell standardisering i kvalitet, miljö och etiska aspekter kan småföretag erbjuda större flexibilitet och snabbare anpassning till efterfrågan. Detta kan ses som en konkurrensfördel gentemot större och formaliserade företag (Spence, 1999). Arbetet med CSR behöver anpassas mer informellt till småföretag och introduceras stegvis mellan ägarens och övriga intressenters värderingar så att det blir vad företaget faktiskt gör (Jenkins, 2006).

3.6 Sammanfattning av Teorikapitlet

Detta kapitel inleddes med en kort bakgrundsbeskrivning av begreppet CSR. Därefter lyfts några vanliga förekommande teorier kring CSR, i form av Carrolls CSR pyramid, Triple bottom line och Intressentmodellen. Carrolls CSR pyramid klargör hur ett företag kan ta ett samhällsansvar och på vilket sätt. Modellen innefattar fyra olika ansvarsområden där det ekonomiska ansvaret är i botten av pyramiden. Ovanför det ekonomiska ansvaret ligger det legala ansvaret, följt av det etiska ansvaret. I toppen av pyramiden ligger det filantropiska ansvaret. Triple bottom line handlar om hur företag tar ansvar utifrån tre synsätt, ekonomiskt, socialt och miljömässigt. Detta för att företags intressenter enklare ska kunna jämföra företag från flera aspekter än rent finansiella. Intressentmodellen visar alla de olika intressenter som antingen påverkar eller som påverkas av företaget samt som har ett intresse i ett företag. Intressenterna kan antingen vara interna, dvs. anställda, ägaren och ledningen eller externa, som är t ex. kunder, leverantörer, långivare, samhället och staten. Slutligen presenteras några karakteristiska egenskaper hos småföretag, nämligen ägarstyrd, självständiga/förankrade, mångsysslare, begränsade resurser, personliga relationer och informell styrning.

4 Empiri

I detta kapitel presenteras de tre företag som undersöktes och en sammanställning av deras intervjuvar. Informationen i empirikapitlet baseras på de semistrukturerade kvalitativintervjuerna som utfördes på respektive företag med antingen vd eller miljöansvarige för verksamheten. Empirin kommer att ligga till grund för analysen och diskussionen med hjälp av de presenterade teorierna i teorikapitlet.

4.1 Företag 1

4.1.1 Presentation av Företag 1

Företag 1 startades 1996 i Uppsala, då två delägare köpte upp en nedlagd charkuterifabrik. Vid starten fanns det åtta anställda och företaget hade en årsomsättning på åtta miljoner kronor. Idag har företaget 25 anställda och omsätter 68 miljoner kronor per år. Tanken med verksamheten var att driva ett småskaligt livsmedelsföretag med Uppsala som marknad, skapa godare matprodukter och värna om den lokala bonden. Fokus skulle ligga på kvalitetsprodukter, kort distribution och inga mellanhänder. En av delägarna var lantbrukare sedan 35 år. Den andra hade en kött- och partiaffär i gamla saluhallen som familjen drivit i tre generationer.

Verksamheten innehåller flera led i förädlingskedjan, från bonde till butiksdisk och där allt som säljs är närproducerat. Fokus på de producerande produkterna ligger på smak och kvalitet snarare än pris.

4.1.2 CSR-arbetet i Företag 1

CSR-aktiviteter och mål

Företagets vd tror inte att svenskt lantbruk kommer att kunna vara konkurrenskraftigt med bara volymtänkande utan anser att det behövs kvalitet och förädling av produkter så att det blir en lite annorlunda produkt som kanske attraherar konsumenter på ett annat sätt. Företagets bärande grundidé är att arbeta mot ansvarsfullt företagande och produktion av miljövänliga varor. De arbetar med kvalitetshöjning, kontakt med uppfödare – lantbrukare, resurssnåla och korta transporter och ett totalgrepp över hela verksamheten. Det finns inga mellanhänder i produktionskedjan, utan de sköter allt själva. Kunderna visar en stor uppskattning av att företaget arbetar med ansvarsfullt företagande.

Företaget arbetar med att förbättra sin djuretik bland annat genom samarbeten med Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU) och försöker vara drivande inom detta område. Företaget var först med att vaccinera grisar istället för att kastrera dem. Företaget hjälper även studenter vid SLU genom att bidra med praktiskt erfarenhet i utbildningssyfte. En del i arbetet med miljö och djuretik används en metod för att eliminera galtsmaken på köttet. Det finns nackdelar med den tidigare metoden att kastrera grisarna. Företaget har sex kontrakterade uppfödare på ganska snäv radie runt Uppsala och av dessa är det nu fyra som har full produktion med vaccinerade grisar istället för kastrerade han grisar.

Företaget jobbar också med att förbättra avel av köttdjur, där de har lite prov på gång med några duktiga lantbrukare. Detta kommer förhoppningsvis företagets kunder till del genom nya smakupplevelser. Företaget har vid inköp av varor kravspecifikationer på hur

leverantörerna ska jobba, hur produkterna ska se ut när det kommer och hur de levereras. Det är företaget tvungna att dokumentera för Livsmedelsverket och IP-certifieringen. Det gäller allt, från förpackningsplaster till transporter.

De försöker presentera lite annorlunda produkter för konsumenter än det gängse, t.ex. lite andra styckningsdetaljer på nöt, gris och lamm. ”Vi har ju ett ständigt påverkbart konsumtionsbeteende” säger vd. De jobbar varje vecka med att känna av intryck och synpunkter från konsumenten ute i butikerna. Det finns fem stycken timanställda som varje vecka är ute på butiks demonstrationer. De står i butiken och bjuder på korv, en köttgryta eller en fläskrätt och pratar med konsumenten. Det har hela tiden varit känselsprötet ut mot konsumenterna. Hur uppfattas, hur uppskattas – positivt eller negativt – de här produkterna. Det är ett bra och snabbt redskap att få svar på de här frågorna, enligt företaget.

Det finns inga klara och definierade mål över hur arbetet med CSR ska gå till men det finns ett fokus på ständig förbättring och på att ligga i framkant i etiktänkandet. Målet med företagets ansvarstagande är att inom ramen för expansionen av företaget hålla kvalitetsdisciplinen gentemot kunderna. Samtidigt att oförtrutet arbeta med en arbetsmiljöpolicy för de anställda, så att tillvaron blir bättre för varje dag som går.

Företaget har också som mål att få verksamheten att gå runt ekonomiskt, att de anställda ska ha en dräglig lön, bra arbetsförhållanden och att de som satsar kapital i företaget kan få en avkastning på detta. ”Tillväxtmålet är att ha en fysisk och ekonomisk tillväxt på mellan 10 och 12 % varje år genom organisk tillväxt”, säger vd.

Företaget arbetar aktivt med att sponsra och bidrar till det lokala samhället genom att stödja en rad små idrottsföreningar och andra ideella föreningar, till exempel Sirius, Almtuna, GUSK, Missing People, Stadsmissionen och Frälsningsarmén. Företaget stödjer sådana föreningar med ca 300 tkr om året. Dessutom bidrar de med mat, till exempel varmkorv och hamburgare gratis för 10 000 kr under en säsong mot att det finns skyltar med företagets logotype på arenan. Det finns också ett föreningspris på produkterna som alla föreningar får handla för, som är lägre än priset är i butik.

Kontroll

För att kontrollera att målen uppfylls jobbar företaget efter en budget som består av olika parametrar och ingredienser. Sedan plockar de ut de stora bitarna, nycklarna, och har en konsekvent uppföljning av dessa hela tiden. De har sex stycken styrelsemöten per år och 12 ledningsgruppsmöten, där också de anställda har en representant. Dessutom har de varje vecka personalmöten på arbetsplatserna där de tar upp vad som hänt, vad som ska hända, hur ekonomin ser ut, hur tillgången på råvaror ser ut, hur orderingången ser ut, allmänna frågor om ordning och reda, vad som behöver kompletteras, är det något som är fel, är det någon som har ont i ryggen, ska de ta dit någon ergonom osv. Alla får ta del av information och alla får information.

Företaget har en personalavdelning, en ekonomiavdelning, en miljö- och kvalitetsavdelning, en säljavdelning och en kvalitetschef som ansvarar för miljöarbete och ansvarsfrågor. Vd deltar aktivt i alla frågor. Varje år ställs det mer och mer detaljerade krav framförallt när det gäller livsmedelssäkerheten. Det finns fyra-fem olika certifieringsnivåer som är branschbundna. Om företaget ska byta certifieringsgrad är det ett arbete som tar 1,5 till 2 år och är ganska kostsamt, men om företaget inte får certifieringarna har de handelsbegränsningar.

Delar av företagets verksamhet är Kravgodkända men inte alla delar då det skulle krävas att produktionen separerades och delades upp mer. Vd lyfter fram att detta inte skulle kräva några nyinvesteringar utan att det mest skulle vara tidskrävande. Verksamheten lever upp till HASPEN, HACCPs, IPs certifieringskrav och transportdelen av verksamheten är ISO certifierad. Delar av verksamheten är Kravgodkända. På sikt kommer hela verksamheten bli kravmärkt. Det kommer inte kräva några större investeringar att bli kravcertifierade, men de ska hålla de konventionella och de Krav-certifierade produkterna åtskilda i hela processlinjen.

Den externa granskningen sker bland annat från Livsmedelsverket när det gäller hygien, kvalitet och hållbarhet. ”Vi måste redovisa och ställa upp på både anmälda och oanmälda revisioner”. Kraven kommer även från kunderna. Företagets kunder såsom ICA och Axfood har egna certifieringsföretag som de anlitar som gör revisioner där verksamheten ska uppnå vissa krav som varierar från företag till företag. Om kraven inte uppföljs leder detta till handelsbegränsningar. Företaget har utformat vissa kravspecifikationer på hur deras underleverantörer ska arbeta, och att de är tvungna att dokumentera. Det gäller till exempel förpackningsplaster och transporter.

Hinder

Företaget har inte märkt några specifika krav från sina kunder då verksamheten har haft fokus på kvalitet och miljöarbete. Vd betonar att de har fått beröm från sina kunder för det kvalitetsarbete som har bedrivits. Det som de har sett är att handeln har skärpt kraven på kvalitetssäkring, livsmedelssäkerhet och ständig kontroll, där både Livsmedelsverket och externa intressenter kräver en allt större grad av detaljerad dokumentation och kontroll av processen. Arbetet med att hålla koll på vad de olika externa intressenterna ställer för krav är både tidskrävande och kostsamt. Deras krav kan variera från år till år, vilket kräver omställning. Ständig förbättring för att nå nya högre kvalitetsnivåer är också tidskrävande och kostsamt.

Vd har inte upplevt några svårigheter med ansvarsfullt företagande utan anser att det är ett företagervänligt klimat. Det ger utrymme för nytänkande, innovationer och kreativitet. ”Sedan kan man bli irriterad på viss lagstiftning till eller ifrån. Är man seriös och målmedveten och vet vad man håller på med så är Sverige är ett bra land att bedriva företagsamhet i.”

Företagsstruktur

Företaget ägs av flera delägare, dock har vd majoriteten av ägandet i företaget. Vd rör sig kontinuerligt ”på golvet” där han ser sig själv som aktiv ledare och relativt driven när det gäller det ansvarstagandet företaget tar. Han kan verksamheten handgripligt då han har arbetat inom alla processer i företaget och påpekar att alla anställda har möjlighet att komma med förbättringsförslag som kan generera minskade kostnader. Han tillägger också att medarbetarna har möjlighet att lösa sina problem själva och testa sig fram på egen hand.

4.2 Företag 2

4.2.1 Presentation av Företag 2

Företag 2 är ett Uppsalaföretag som startades 1925. Företaget är återförsäljare av diverse verktyg, maskiner, skyddsutrustning och arbetskläder till yrkeskunder. Från början bestod varorna av större maskiner till industrin, vilket övergått till mindre verktyg och maskiner de senaste tio åren då enmansföretag har blommat ut. Företaget har sitt huvudkontor och huvudlager i Uppsala, men de har även en relativt nystartad butik i Västerås och i Gävle.

Företaget har 35 personer anställda totalt, varav 23 personer är anställda i butiken i Uppsala, och totalt sett omsätter företaget cirka 96 miljoner kronor. Denna studie baseras på butiken i Uppsala.

4.2.2. CSR-arbetet i Företag 2

CSR-aktiviteter och mål

Företaget har inga direkta mål med sitt CSR-arbete. Däremot har företaget miljö- och kvalitetsmål som det jobbar efter i och med certifieringen av ISO 9001¹ och ISO 14001², som gjordes för två år sedan. Där ingår bland annat avfalls- och kemikaliehanteringen med fokus på att återvinna så mycket som möjligt och att det som körs iväg, görs på rätt sätt tillsammans med de övriga två butikerna. När det gäller utsläpp vid transporter har företaget köpt in miljöbilar och lagt om transportererna för att minimera koldioxidutsläppen. Företaget skulle kunna ha bra service mot kunderna men där försöker de samla transportererna med motivering att minska utsläppen.

Företaget har även börjat jobbat med REACH, som är en förordning om registrering, utvärdering, godkännande och begränsning av kemikalier. Förordningen är inte tvingande utan den hjälper företaget att ta ett större ansvar utöver lagkraven.

Utöver detta jobbar de med att följa upp löpande el- och energiförbrukning. Företaget har även tagit fram en verksamhetspolicy i och med certifieringen där det står hur de ska jobba med dessa bitar och det är den policyn som de kommunicerar till allmänheten med hjälp av internetsidan. Anledningen till certifieringen var inte ett kundkrav eller att företaget ville skylta med det, utan de såg certifieringen som ett bra verktyg att få alla i organisationen att börja tänka på kvalitet och miljö. Dock är det en central certifiering i företagsgruppen, en grupp av företag som de är med i bestående av 25 organisationer.

Företaget jobbar även väldigt aktivt med sponsring av olika lokala idrottsföreningar, Stadsmissionen, hemlösa, Lions Club samt ett utlandsprojekt i Kenya. Företaget har en sittning varje januari där de bestämmer vilka de ska sponsra och hur mycket pengar de ska skänka. Anledningen till att de donerar pengar och sponsrar olika klubbar är inte för att bli exponerade för kunder, utan snarare att de vill göra någonting gott och som har en bra effekt på samhället. ”Tanken är att sponsringen ska kunna växa i takt med att företaget växer, vilket också har skett” säger miljöansvarige.

Kontroll

Företaget har som sagt ett antal miljö- och kvalitetsmål i och med ISO certifieringen som de mäter och kontrollerar årligen för att se om målen uppfylls. Det finns även ett kontrollsystem av leverantörerna genom en leverantörsbedömningsenkät. Enkäten förser företaget med information ifall de arbetar med rätt aktörer. Tanken med enkäten är att kontrollera ifall leverantören har ett eget kvalitetslednings- eller miljöledningssystem. För företaget många ”Nej” är tanken att de ska sätta press på leverantören för att lyfta intresset och kunskaperna kring de kvalitet- och miljökrav som finns. Utöver dessa mätningar har företaget en del

¹ ISO 9001 är en ledningssystemstandard för kvalitetsprocesserna i ett företag eller i en organisation.

² ISO 14001 är samlingsnamnet för de standarder som handlar om miljöledning och utgör samtidigt ett miljöledningssystem.

mätningar kring det sociala ansvaret, dvs. hur de anställda trivs på företaget. De övriga målen finns det inte mycket mätningar av, dock kommer detta att öka i framtiden.

Företaget har möten varje månad där de har bland annat personalfrågor, miljö- och kvalitetssynpunkter på agendan. På mötena tas avvikelser upp, förbättringar som har kommit in under perioden, om det har kommit in nya lagkrav som påverkar företaget och ifall företaget fått ny leverantör. Denna information får de anställda tillgång till kontinuerligt. Företaget har också mindre avdelningsmöten, som ska hållas varje månad, där lagret har sitt, butiken har sitt och säljarna har sitt.

Kommunikationen inom företaget försöker hållas till möten, speciellt då informationen är riktad till samtliga på företaget, då det tillåter att se vem eller vilka som uppfattat och tagit del av informationen. Företaget försöker undvika mejl eftersom de vet att flera inte läser deras mejl överhuvudtaget. Gäller det mera personliga saker eller förändring av en rutin för en enskild person används mejl eller direkt kontakt med just den personen.

När det kommer till vem som driver och ansvarar för ansvarsfrågorna är det ledningen tillsammans med vd och företagets miljöansvarige. Miljöansvarige och vd är de personer som utför det mesta av arbetet, dock är de medvetna om att det är oerhört viktigt att få med alla andra i företaget samt att ledningen visar vägen med gott exempel.

Firman har en arbetsmiljöpolicy eftersom de är måna om hur de anställda trivs på jobbet. Skyddsronder utförs varje år där de kollar hur anställda påverkas av buller, olycksrisken, truckkörning, stolar, bord och belysning. De försöker även få alla anställda involverade i denna process. Då företaget är ett familjeföretag känner de att det blir svårare att blunda för de problem som uppstår.

Hinder

Den största svårigheten med CSR är att företaget inte har tillräckligt med resurser i form av kunskaper och ekonomiska aspekter. Företaget känner att de skulle kunna göra mycket mer kring de olika ansvarsdelarna om de hade fler resurser att bistå med till arbetet. När det kommer till kunskapskravet har de inte den juridiska kunskapen som ett större företag har där de förmodligen har en affärsjurist eller liknande som jobbar på heltid. ”Lagstiftningen är inte alltid glasklar alla gånger och det är svårt att veta vilka paragrafer som är aktuella vid olika tillfällen” säger miljöansvarige.

Att starta ett långsiktigt arbete som inte ger något resultat kommande år blir väldigt svårt att genomföra. Arbetet ska förankras, rutiner måste fastställas, policys måste tas fram, arbetsätten ska bestämmas, arbetet måste påbörjas och sedan ska det kommuniceras utåt till kunderna. Det ekonomiska väger in på det sättet att företaget inte har kapitalstryka att satsa pengar på någonting under en längre tid utan att veta vad avkastningen kommer bli. Att avvara en eller två heltidstjänster på ett sidoprojekt för ett företag med denna storlek är inte möjligt. Med en sådan lång process utan att veta vad resultatet kommer att bli gör att detta fördröjs och andra saker prioriteras. Dock ser företaget att de har en styrka när det kommer till att kommunicera ut saker och ting till sina kunder. Eftersom de har en relativt låst och återkommande krets av kunder, där företaget har kontaktuppgifter till alla, har de en möjlighet att skicka ut information mer personligt vilket ses som en fördel gentemot andra konkurrenter.

Företaget ser inget problem med att de är certifierade enligt ISO. De vill bort från att känna behovet av att kontinuerligt behöva dokumentera, istället vill de att det ska leda till något

positivt. Om de ändå ska lägga tid på det, kan de göra det på ett sätt så att det ger någonting. Företaget vill inte bara följa standarden utan ta ansvar så att certifieringen betyder någonting mera än bara vad som står på pappret.

Företaget har som sagt inte några direkta mål när det gäller CSR-arbetet. De har inte det tänket att om de skulle visa utåt vad de faktiskt gör, skulle det ge dem någon slags fördel. Däremot känner de att om de inte drar igång de projekt som de gjort, skulle det snarare ge dem en nackdel gentemot sina konkurrenter. Att investera i något större, till exempel en miljö- eller kvalitetsaspekt, är problematiskt då det är svårt att se vad avkastningen kommer att ge och därför är det lätt att skjuta på den. Även att locka kunder med att köpa varor mot en kompensation i form av att plantera ett träd kommer inte ge företaget någon fördel, då miljöansvaret inte är lika säljande som det filantropiska ansvaret, där företaget visar hur mycket pengar de har donerat eller sponsrat.

Företagets interna intressenter är medarbetarna, ägarna och ledningen och de externa intressenterna är underleverantörer, kunder i form av enmansföretag, större företag och delvis privatpersoner, myndigheter, grossister, tillverkare och samhället i övrigt. Företaget påverkas av sina intressenter genom att fler och fler av kunderna börjar ställa krav på att produkterna som de säljer ska vara godkända och inte innehålla förbjudna ämnen. Företaget känner att det är svårt att säkerställa att allt material de får in är godkänt då det flesta verktygen och maskiner tillverkas i Asien där det inte finns några krav på att redovisa innehållet. Vid försäljning krävs en deklARATION om innehållet i varje produkt, vilket har lett till att företaget har behövt trycka på sina leverantörer att de ska kräva innehållsdeklARATION från tillverkaren.

Företaget känner att lagstiftningen har gått en aning fort fram, kraven på företagen i Sverige ställs utan att kraven finns i de länder där produkterna tillverkas i. Här ser företaget att en stor arbetsinsats är nödvändig, inte mindy med tanke på att företaget har ungefär 1000 leverantörer.

Företagsstrukturen i företaget

Företaget är ett familjeföretag och privat ägt rakt igenom. Företaget försöker att jobba med de kunder som befinner sig på marknaden i Uppland. En av delägarna till företaget, vd, är väldigt delaktig i organisationen där personen dagligen exponeras på alla avdelningar och vet alla processer samt har kontroll på hur allting fungerar på firman. Eftersom det är ett småföretag med inte alltför många anställda är personalgruppen väldigt sammansvetsad, inte minst då flera familjemedlemmar är anställda på företaget. Det är inte bara personliga relationer mellan de anställda utan också mellan anställda och kunder. Företaget jobbar aktivt dagligen med att få en personlig kontakt med kunderna, vilket de ser som sin nisch och där de särskiljer sig gentemot sina konkurrenter. Nackdelen med företaget är att resurserna är begränsade. Möjligheterna att göra större investeringar och planera långsiktigt blir svåra på grund av att företagets ständigt måste släcka ”småbränder” på kort sikt.

4.3 Företag 3

4.3.1 Presentation av Företag 3

Företag 3 är ett producerande livsmedelsföretag i Uppsala som startades 1997. Företaget har sju personer anställda och omsätter omkring tio miljoner kronor per år. Nuvarande ägare och vd köpte verksamheten för fem år sedan efter att den varit till salu i några år utan att någon varit intresserad av att köpa den. Dåvarande verksamhet var inte lönsam och hade gått minus

flera år i rad, dock har nya ägaren fått ordning på verksamheten och framtiden ser betydligt ljusare ut. ”Produktionen, i volym, är idag 60-70 % större än vad den var vid uppköpet år 2009 och i pengar mätt, är ökningen cirka 20-30 %” säger han. Produktionen varierar med årstider och efterfrågan vilket har en stor påverkan på företaget.

4.3.2 CSR-arbetet i Företag 3

CSR-aktiviteter och mål

Ett mål för företaget är att ha en långsiktig ekonomisk stabilitet. Det finns dock inga nedskrivna och klara mål utan de växer spontant fram med tiden. Vd lyfter fram att det är viktigt att ta ansvar och värna om de anställda, därför jobbar företaget utifrån en fastställd arbetsmiljöpolicy. Genom att investera i utrustning som minimerar tunga lyft och minimerar risken för olyckor på arbetsplatsen, men även att hjälpa de anställda genom personlig utveckling via utbildning av olika slag. ”En anställd som trivs på sin arbetsplats kommer förmodligen jobba och prestera bättre”.

Företaget har tidigare arbetat med lärlingsjobb. Det innebär att företaget tar in en person från arbetsförmedlingen som har svårt att få jobb men som gärna vill arbeta. Denna person får då utföra lättare och mindre kunskapskrävande uppgifter och blir upplärd av en anställd på företaget. Detta gynnar företaget ekonomiskt då företaget inte behöver betala hela lönen för den personen. ”Det blir en win-win situation eftersom vi får arbetskraft och en person får ett jobb”.

Större erfarenhet och ålder har lett till att miljö och kvalitetstänk blivit mer viktigt. Genom att ha en högre kvalitet kan varumärket vårdas bättre. Bristande kvalitet leder till reklamationer, vilket leder till minskat förtroende och minskad försäljning. En återkallelse kostar väldigt mycket pengar i uteblivna intäkter, i använda råvaror, transporter, kontrollkostnader och åtgärds kostnader. Detta kan undvikas genom att investera i kvalitet och kontroll, vilket vd vill göra i större utsträckning.

Miljötankandet är också en möjlighet eftersom företaget kan vinna upphandlingar som har miljö och ansvarstagande som kriterier. Efterfrågan på ekologiska varor är ökande och därför vill de vinna fler upphandlingar med krav på ekologiska råvaror. Företaget framhåller att de försöker minska transporterna för att värna om miljön. Företaget återvinner det mesta av det material som går åt vid produktionen. En del av produkterna levereras i glasflaskor och där återanvänds flaskorna. Den färdiga produkten blir dock tung vilket är en nackdel sett ur en miljösynpunkt. Företaget skickar även iväg produkten i plastemballage, med innehållet i en plastpåse. Där återvinns plasten och plastemballagen skickas inte tillbaka till företaget då produkten är slut vilket sparar in transportkostnader samt koldioxidutsläpp.

Utöver det finns en container på området där alla restprodukter från produktionen töms. En gång i veckan kommer en lokal bonde och hämtar upp detta och restprodukten används som foder åt kossor. Företaget siktar även på att leverera sina produkter med god kvalitet. Där kommer vissa lagkrav in och företag måste uppvisa dokumentation på att produkterna som de säljer uppfyller en viss kvalitet, från råvara till slutprodukt. En upptäckt av bristande kvalitet på en produkt kan orsaka stora konsekvenser i form av uteblivna intäkter, transportkostnader, använda råvaror, kontrollkostnader och åtgärds kostnader.

Andra krav som företaget måste hantera är myndighetskrav där bland annat skatter måste betalas. Det är väldigt noggrant att redovisa rätt eftersom revisioner sker. Ifall en lastbil åker av vägen med företagens produkter i lasten måste de ändå betala skatt på produkten som går förlorad. Här har företaget en borgenär i form av en bank som hjälper företaget ifall någon olycka sker. Miljö och hälsa kommer årligen och inspekterar på företaget där de kontrollerar ifall företaget följer lagarna, dvs. sköter sina egna kontrollprogram och att allt går rätt till i verksamheten. Ett ytterligare krav är att etiketterna på flaskorna inte får innehålla vad som helst. Här finns det inga lagar utan det är ett regelverk som måste följas om företaget vill konkurrera på marknaden.

Företaget sysslar varken med sponsring till lokala idrottsföreningar eller konferenser av olika slag eller donationer till välgörenhetsprojekt. Anledningen till det är bland annat att vd känner att utbytet företaget får inte är värt det helt enkelt. Han tycker inte exponeringen som ges ökar försäljningen och att skylta med sitt varumärke bland idrott inte är lämpligt. Företaget har dock tidigare år donerat en mindre summa till Missing People och till några organisationer som sysslar med nattvandring på staden. ”Att stötta dem som håller ordning på samhället känns rätt för mig” säger han. En sak som företaget däremot gör är att de bistår med lokal och utrustning för att hjälpa lokala entusiaster att testa på sin hobby på riktigt.

Företaget ser en viss konkurrensfördel med ett miljötänk gentemot andra aktörer och mer konkret är det de ekologiska varorna. Där ser de en ökad efterfrågan på produkterna hos sina kunder, varav en storkund vilket företaget är stolta över att kunna sälja till. Smaken har inte någon skillnad mellan ekologiska varor och varor som inte är ekologiska, dock får kunden ett bättre samvete av att köpa och konsumera ekologiska varor, vilket är betydelsefullt.

Företaget har inga framtidsplaner med sitt CSR-arbete. Företaget vill vara en trygg arbetsgivare och ha en verksamhet som går bra.

Kontroll

Företaget har inget konkret tillväxtmål men det finns en vilja att växa. Vd håller ständig kontroll på företagets finansiella utveckling genom att övervaka företagets finansiella förutsättningar.

Företagets ekologiska produkter är certifierade och kontrolleras av oberoende organisationer. En certifiering görs för att kunna sälja produkterna, bland annat på stormarknader. Dokumentationskraven från underleverantörer har ökat och det medföljer dokumentation på alla råvaror som levereras, vilket möjliggjort större kontroll. Hela processen från leverans av råvaror, tillverkning, paketering och utleverans måste dokumenteras. För att ha ursprungskoll används batchnummer och bäst-före-datum. Referensflaskor sparas för varje batch för att kunna kolla kvalitén bakåt i tiden och för att hitta problem. Den interna kontrollen består av produktionsmöten, där ansvarstagande är en indirekt punkt som behandlas när det blir aktuellt. På mötena deltar alla anställda på företaget.

Hinder

Företaget är inte drivande inom miljöarbete, utan gör det som krävs enligt lagen och fokuserar på överlevnad. Företagsledaren tycker att byråkratin är en nackdel i livsmedelsbranschen och pappersarbetet tar en allt större tid. Egenkontroll och uppföljning tar mycket tid. Oavsett vad som skickas iväg ska dokumenteras. Myndighetskraven upplevs inte som pedagogiska utan är svårförståeliga och ibland måste de ringa sin intresseorganisation för att förstå hur kraven ska tacklas. ”Ett annat exempel är att kylanläggningar ska kontrolleras varje år och missar de som

gör kontrollen det, blir det vite föreläggande på några tusen kronor”. Detta har lett till att allt måste dubbelkollas för att undvika viteskostnader. Det är tidskrävande vilket i sin tur blir kostsamt eftersom företaget måste avsätta tid för att utföra dokumentationen.

Ett annat hinder är att facket gör det krångligare än vad det behöver vara. ”Många av reglerna inom facket är anpassade till stora företag och passar inte i småföretag”, säger vd. Det gör det både kostsamt och tidskrävande. Det finns inte heller någon som företaget kan vända sig till för att få hjälp med miljöfrågor eller kvalitetsfrågor utan att det kostar massa pengar. Alla krav gör det omotiverande att arbeta med innovation och kreativitet, som behövs för att företaget ska växa.

Företagsledaren anser att många företag inte bryr sig om CSR, och dessutom är det inte ett måste. Det är bättre om det går rätt till, men det blir för krångligt och dyrt tror vd. I första hand gör företaget det som måste göras rent legalt. Företagare rundar gärna hörn för att öka lönsamheten i sina verksamheter och gråzoner utnyttjas om de finns. Ekonomiska incitament behövs därför. Vd har också dålig erfarenhet från greenwashing, där vissa företagare säger att de gör en sak men gör helt annorlunda i praktiken, vilket lett till mindre engagemang i miljöfrågor.

Ett hinder som gör det svårt att göra de investeringar som behövs bland annat för CSR, är att det är svårt att låna från banker när det är likviditetssvacka. ”Om man vill låna pengar från banken är de hopplösa. Har du pengar behöver du ju inte låna, men så fort du inte har pengar och vill låna säger banken – ’går det dåligt för dig eller?’” uttrycker sig vd.

Företaget vill köpa mer närproducerade varor men prisbilden och den höga konkurrensen i branschen gör det svårt för företaget att köpa in lokala varor. Företaget köper därför in ekologiska varor från Finland, där de är billigare än i Sverige. Det är också dyrt att göra sig av med avfallsprodukter eftersom kommunen tar ut höga avgifter.

Företagsstruktur

Företagets vd är ensam ägare till företaget. Han försöker leda gruppen och hålla i effektiviteten på företaget. Han påpekar att relationen mellan honom och de anställda är bra, där anställda enkelt kan kommunicera med honom om i stort sett allt. Han rör sig dagligen i produktionen och försöker vara synlig för de anställda så ofta det går. Även relationen mellan de anställda är bra, gruppen är sammansvetsad ”med en del rörelse i det hela” som han uttrycker sig. Utöver det blir det mycket pappersarbete på kontoret som slukar tid och energi i vardagen. Han påpekar att arbetet är mycket byråkratiskt med blanketter som ständigt ska fyllas i. Till sin hjälp har han en ekonomiansvarig och en produktionschef som är en doktorerad kemist som har koll på allting som rör produktionen. Utöver detta jobbar han ständigt med de befintliga kunderna och leverantörer samt försöker han knyta nya kunder och få till stånd nya affärer.

Företaget har satsat mycket pengar på utveckling då verksamheten var stillastående vid uppköpet och marknadens efterfrågan har stigit. ”Det kostar pengar att utvecklas hela tiden, men det är ett måste för alla verksamheter, annars går man ju bakåt”. Ur en ekonomisk aspekt var utveckling en stor kostnad för företaget men nödvändig och därför var den genomförbar. Utöver utvecklingen jobbar företaget aktivt med att hitta nya och bättre produkter för att ständigt ligga i framkant gentemot sina konkurrenter.

5 Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras det insamlade empiriska resultatet och ett resonemang förs. Syftet med analysen är att kunna besvara uppsatsens frågeställning som presenterades i Introduktionskapitlet.

5.1 Introduktion av analysen och diskussion

Uppsatsens problemformulering utgick från att begreppet CSR är diffust och anpassat till stora företag. Då småföretag har begränsade resurser är det lätt att arbetet med CSR blir en pappersprodukt och enbart ett PR-verktyg. Syftet med studien var att undersöka hur småföretag i Uppsalaområdet arbetar med CSR i praktiken. Följande frågeställning ligger till grund för detta arbete:

- Vilka CSR-aktiviteter har småföretagen?
- Vad har småföretagen för mål med sitt CSR-arbete?
- Hur kontrollerar småföretagen att målen uppnås?
- Vilka hinder uppstår med CSR-arbetet för småföretag?

5.2 CSR-aktiviteter i småföretag

Alla tre företagen jobbar med CSR som kan härledas till de teorier som tas upp i teorikapitlet i olika grad. Två av företagen jobbar mera aktivt med frågorna och kan ses som proaktiva, där de engagerar sig och gör mer än minimikraven, dvs. lagkraven. Det ena företaget har mindre fokus på CSR och är mer reaktivt i sitt arbete med CSR då de strävar efter att uppnå endast minimikraven.

5.2.1 Ekonomiskt ansvar

Företag 1 har som fokus att företaget ska gå runt ekonomiskt, att de anställda ska ha en bra lön och att ägarna som satsar kapital i företaget ska få avkastning på kapitalet. Företaget jobbar mot ett tillväxtmål på 12 % i organisk tillväxt per år. Företaget jobbar även för att de lokala bönderna ska få bättre betalt för sina råvaror, det gör företaget genom att ta bort mellanhänder i produktionskedjan. Detta ansvarstagande kan kopplas till det ekonomiska ansvarstagandet som ingår i Carrolls CSR pyramid, där överlevnad, tillväxt och att ägarna ska få avkastning på sin investering är en central del i ekonomiskt ansvarstagande (Carroll & Buchholtz, 2006).

För Företag 2 och 3 ligger fokus på att överleva och ha en stabil verksamhet. Det stämmer överens med Spence (2014) teori kring Carrolls CSR pyramid, där hon lyfter fram ett småföretags perspektiv av pyramiden. Istället för att företaget tar ett ekonomiskt ansvar fokuserar företaget på att överleva i större grad.

5.2.2 Legalt ansvar

Alla företagen tar ett legalt ansvar genom att följa svensk lag och därmed uppnå minimikraven. Detta är ett krav för att få driva sina verksamheter i landet. Företag 1 och 2 försöker ta ett större legalt ansvar och vara proaktiva genom att certifiera sina verksamheter

via olika externa organisationer. Däremot är Företag 3 reaktiva till lagkraven från myndigheterna och inte lika drivande i arbetet med legalt ansvar. Fokus ligger på att undvika och slippa få sanktioner från myndigheterna.

5.2.3 Etiskt ansvar

Företag 1 jobbar med olika projekt där de vaccinerar djuren istället för att kastrera dem. Denna metod är inte ett lagkrav utan företaget arbetar med det för att öka sitt etiska arbete. Dock kommer det bli lagstadgat inom några år i Sverige. Detta stämmer överens med Carrolls & Buchholtz (2006) teori om etik i CSR pyramiden, där drivande etiska aspekter har en tendens att skapa nya lagar och därmed höja nivån på lagar. Företag 2 tar också ett etiskt ansvar genom att de har börjat implementera REACH förordningen i verksamheten. Företaget vill ta ett större ansvar än vad som krävs av lagen. Företag 3 tar inget etiskt ansvar utöver lagkraven.

5.2.4 Filantropiskt ansvar

Företag 1 och 2 är aktiva med att sponsra lokala idrottsföreningar och donera pengar till välgörenhetsorganisationer. Företag 1 hjälper även studenter och universitet i utbildningen av studenterna genom att bidra med praktiskt erfarenhet. De bidrar även med mat för att få sitt varumärke exponerat lokalt. Företag 3 har tidigare testat på att stödja lokala organisationer men inte fortsatt då de inte tyckte det gav någonting för företaget. Istället lånar företaget ut sin lokal och utrustning till lokala entusiaster. Att bidra med pengar, lokaler och anställdas tid till humanitära program utgör det filantropiska ansvaret för företag i Carrolls CSR pyramid (Carroll & Buchholtz, 2006). Här avviker teorin från verkligheten genom att varken Företag 1, 2 eller 3 bidrar med anställdas tid till humanitära program. Däremot förekom en hel del filantropiska aktiviteter genom att företagen bidrar antingen med pengar eller lokal.

Carrolls CSR pyramid kan användas av företag för att ta ett större ansvarstagande. Modellen visar hur företag kan arbeta med CSR och varför företag ska ta ett större ansvar (Carroll & Buchholtz, 2006). På ett eller annat sätt arbetar samtliga företag med de olika ansvarsområdena i Carrolls pyramid. Företagen var inte bekanta med begreppet CSR men många av de aktiviteter som de faktiskt arbetar med kan direkt kopplas till Carrolls CSR pyramid. Det som blev tydligt av studien var att företagen nästan uteslutande arbetar med ansvarstagande på lokal nivå och att arbetet ses som en självklarhet av företagen. Trots att begreppet CSR är både otydligt och anpassat till stora företag (Frankental, 2001; Jenkins, 2006) visar studiens iakttagelser att företagens ansvarstagande är större än förutspått av uppsatsskrivarna. Enligt teorin tenderar småföretagens CSR-arbete att i större grad bli en pappersprodukt än hos de stora företagen (Jenkins, 2006), detta stämmer inte överens med studiens resultat.

5.3 Mål med CSR-arbetet

5.3.1 Ekonomiska aspekter

Vid intervjuerna framkom det att Företag 1 och 3 har ekonomiska mål i någon form. Företag 1 har ett tillväxtnål medan Företag 3 har mer ett stabilitets- och överlevnadsnål. Båda företagen lyfter fram att de kan ha mera långsiktiga mål och känner att de har möjlighet att göra investeringar, förutsatt att de kan öka lönsamheten. Det resonemanget stämmer även för Företag 2, dock lyfter miljöansvarige fram att företaget inte har möjligheten att göra större

investeringar. Alla företagen lyfter fram att investeringar måste leda till en framtida ökad avkastning. Problemet ligger i att det är svårt att räkna på subjektiva saker som miljö och sociala frågor.

5.3.2 Miljö aspekt

Enligt Triple bottom line pågår alltid en balansgång mellan ekonomi och hållbarhet för företagens intressenter. Hållbarhet nås genom att ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekter beaktas. Om någon del blir lidande leder det till en minskad hållbar utveckling och en negativ påverkan för intressenterna på sikt (Elkington, 1994). Företag 1 och 2 tar ett större miljöansvar än vad som krävs rent legalt, delvis på grund av att verksamheterna är ISO-certifierade. Dock är endast transportdelen ISO-certifierad i Företag 1. Företag 1 jobbar med sitt miljöansvar genom att de köper in i stort sett allt, bortsett från kryddor, korvskinn och plast, från lokala producenter vilket leder till korta och resurssnåla transporter, för att bidra med en hållbar utveckling. Företag 1 lyfter fram att vissa delar av verksamheten är KRAV-märkt och att det inte skulle medföra stora kostnader att certifiera hela verksamheten, men att tidsåtgången skulle vara för stor.

Företag 2, som har hela verksamheten ISO-certifierad enligt ISO 9001 och ISO 14001, har de tydligaste miljö- och kvalitetsmålen. Företaget tar ett miljöansvar genom att försöka återvinna så mycket material som möjligt och genom att det körs iväg på rätt sätt. Företaget tar även ansvar mot miljön genom att de har köpt in nya miljöbilar och lagt om transporter för att minimera koldioxidutsläppen, men de har även löpande uppföljning av el- och energiförbrukning.

Företag 3 jobbar också med ett miljöansvar genom att återvinna material från produktionen, där glasflaskorna som produkten levereras i återanvänds. Produkterna kan även levereras i större plastemballage med innehållet i en plastpåse. Plastemballagen returneras inte och plastpåsen återvinns vilket sparar på miljön då transporter blir färre. Företaget tar även hand om all restprodukt från produktion som sedan blir foder åt en lokal bondes kossor. Företaget skulle kunna ta ett större miljöansvar, dock har vd dålig erfarenhet av greenwashing, vilket har lett till ett mindre engagemang i miljöfrågor. Dessa aktiviteter med miljöansvar som alla tre företagen bedriver leder till att de på sikt begränsar sin negativa påverkan på miljön, vilket stämmer överens med den miljömässiga aspekten i triple bottom line (Retolaza et al., 2009).

5.3.3 Social aspekt

Sett ur den tredje aspekten i Triple bottom line, som handlar om socialt ansvar (Elkington, 1994), jobbar alla tre företag med att värna om sina anställda utifrån en arbetsmiljöpolicy. Alla företag tycker att det är viktigt att anställda trivs på sin arbetsplats och att de har de rätta verktyg som krävs för att arbeta säkert. Företagen kommunicerar även ut till de anställda vad som sker löpande i verksamheten och håller anställda välinformerade om verksamhetens situation. Det som skiljer företagen åt när det gäller det sociala ansvaret är att Företag 3 även arbetar med lärlingsjobb för att hjälpa unga och oerfarna ut i arbetslivet.

Genom att lägga ihop ekonomiskt-, miljö- och socialt ansvarstagande kan företaget uppnå en högre hållbarhet. Detta är syftet med Triple bottom line (Elkington, 1994) och utifrån de gjorda observationerna finns det ett varierande ansvarstagande i de olika ansvarsområdena. Det som blir tydligt är att fokus ligger mer på det ekonomiska ansvarstagandet för dessa företag. För att företagen ska kunna jobba mera med det miljömässiga och sociala ansvaret

krävs en god lönsamhet, eftersom detta arbete kräver investeringar. Problemet är att resultaten av dessa investeringar är svåra att mäta.

För att göra arbetet med miljö- och socialt ansvarstagande tydligare behöver företagen skylta med vad de faktiskt gör då de bidrar till det lokala samhället i stor grad. Ett sätt att göra detta är att integrera den finansiella redovisningen med hållbarhetsredovisningen, vilket lyfts fram i Triple bottom line som är ett verktyg för att mäta företags prestanda (Elkington, 1994).

5.4 Kontroll av CSR-arbetet

Alla tre företagen märker av ett ökat krav på detaljerad dokumentation och kontroll från myndigheter och staten. Även kraven från kunderna har ökat där det efterfrågas en större grad av dokumentation, kontroll och ekologiska varor. Detta har lett till att företagen har behövt anpassas till att bättre tillfredställa de externa intressenternas ökade krav på kontroll. Företagens interna kontroll har inte förändrats i någon större utsträckning.

Företag 1 är väldigt måna om att vara självförsörjande vilket innebär att de inte har många leverantörer som de kan påverka eller påverkas utav. Företag 2 däremot har en stor andel underleverantörer som de försöker påverka. Eftersom alla varor som säljs måste innehålla en innehållsdeklaration jobbar Företag 2 aktivt med att ställa krav på sina underleverantörer. Företag 3 vill köpa in närproducerade och ekologiska råvaror, dock är detta svårt mest på grund av den höga prisbilden och den höga konkurrensen i branschen, vilket gör det olönsamt. Företaget köper in det mesta utomlands, men vd påpekar att hänsyn tas till val av leverantörer då han vill ha en viss kvalitet.

Alla tre företagen har någon form av investerare, där Företag 1 skiljer sig från de övriga två företagen med att ha många privata investerare (ägare). Företag 1 och 2 jobbar enbart med bankkontakter vid behov av kapital. Staten, myndigheter, investerare, kunder och leverantörer ingår i Intressentmodellen och utgör de externa intressenter för ett företag. Modellen visar både hur intressenterna kan påverka företaget och hur företaget kan påverka intressenterna (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006). Studien visar att de undersökta företagen både påverkar och blir påverkade av sina intressenter på något sätt, mest när det gäller kunder, myndigheter och staten där kraven på dokumentation och kontroll har ökat.

Företag 1 och 2 har båda ett antal privata ägare, anställda och en ledningsgrupp som kan påverka företaget. Företag 3 skiljer sig från de övriga två med enbart en ägare och utan någon ledningsgrupp. Dock har de anställda som kan påverka företaget. När det gäller kontroll och inflytande från ägare, anställda och ledning har samtliga företag olika sorters möten för att intressenterna ska kunna få ett inflytande i verksamheten. Samtliga företagens vd:ar befinner sig kontinuerligt nere ”på golvet” vilket gör det enklare för de anställda att komma med synpunkter och förslag, och det resulterar i att företagen snabbare kan reagera och implementera ändringar. Detta är interna intressenter i Intressentmodellen.

För att lyckas och vara lönsamt gäller det för företag att värna om sina intressenter genom att lyssna på vad till exempel kunder och leverantörer efterfrågar, utan varken kunder eller leverantörer skulle det vara svårt att bedriva en verksamhet långsiktigt. Intressentmodellen är preciserar tänkbara intressenter som har ett inflytande över verksamheten (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006). Nackdelen med den är att den inte säger vad företag faktiskt behöver göra för att tillmötesgå sina intressenter. Detta kan endast göras via feedback där företaget försöker få en bättre förståelse för sina intressenter och vad företaget kan göra för dem.

Intressentmodellen gör det mer åskådligt för företag vilka deras intressenter är och vilka de ska fokusera på, istället för att bara fokusera på vinst (Blowfield et al., 2008). Genom att arbeta mer med ansvarstagande gentemot flera intressenter än enbart ägare kan verksamheten tillfredsställa fler intressenter och uppnå ett mer hållbart och långsiktigt företagande.

5.5 Hinder med CSR-arbetet

Företagen i studien har en ganska komplicerad ägarstruktur där Företag 1 och 2 har flera privata ägare medan Företag 3 endast har en ägare, vilket stämmer överens med det Spence (1999) säger om ägarstyrningen i småföretag. Däremot har Företag 1 och 2 en mer komplicerad organisationsstruktur vilket inte stämmer med Spence (1999). När det gäller CSR-arbetet, är arbetet förankrat i ledningen för Företag 1 och 2 medan arbetet i Företag 3 inte är förankrat och ägaren har haft dålig erfarenhet av greenwashing. Av den anledningen har arbetet med CSR fått mindre fokus, vilket stämmer överens med Jenkins (2006).

Företag 1 och 2 satsar pengar på sponsring i Uppsala. Här avviker Företag 3 som varken sponsrar eller donerar pengar. Samtliga tre företag arbetar på den lokala marknaden, där de satsar på lokala kunder i Uppsalaområdet och tar ett stort ansvar för sin lokala omgivning. Detta tyder på att företagen är väl förankrade i lokalsamhället vilket stämmer överens med Jack och Anderson (2002) och Spence (1999) som säger att småföretag ofta är förankrade i det lokala samhället. Ägarna i företagen har varierande uppgifter och de försöker delta i flera arbetsprocesser i företagen. Detta stämmer överens med Spence (1999) om att småföretagare är mångsysslare. Dock avviker Företag 1 och 2 från teorin att småföretag är mer reaktiva än proaktiva när det gäller miljöfrågor då de är mer proaktiva. Företag 3 kan ses som mer reaktivt och stämmer bättre in på teorin (ibid).

Studien visar att alla tre företagen har någon form av begränsning av resurser vilket de ser som ett hinder med sitt CSR-arbete. Detta har gjort det svårt att sätta upp mål och kunna planera mera långsiktigt. Samtliga företag tycker att begränsade resurser i form av tid och kapital är det största hindret kring sitt CSR-arbete. Dock ser Företag 2 och 3 även att bristen av kunskap kring lagstiftning och ansvarstagande som ett ytterligare hinder. Det stämmer väl överens med Spence (1999) och Sen och Cowley (2013) kring småföretag och begränsade resurser.

Alla tre företagen i studien påvisar möjligheten att skapa personliga relationer mellan ägare och personal genom att ägarna är delaktiga i samtliga processer i företagen på något sätt, vilket stämmer överens med Spence (1999). Detta kan skapa ett bättre förtroende och en öppen dialog som kan leda till utveckling. Företag 2 skiljer sig från de övriga två på grund av att de har flera familjemedlemmar som jobbar på företaget, vilket är karaktäristiskt för småföretag. Enligt Sen och Cowley (2013) är största motivationsfaktorn för att arbeta med CSR att skapa nya relationer och nätverk med det lokala samhället samt att förbättra sin image men även personlig tillfredsställelse är viktig. Detta stämmer helt överens med resultaten för denna studie.

Företag 1 och 3 använder inte standarder när det kommer till kvalitet, miljö och etiska aspekter, vilket leder till att företagen kan reagera snabbare på efterfrågan. Det finns ingen misstro mot byråkrati och informella kontrollmekanismer (Spence, 1999) däremot avsaknaden på dessa mekanismer bero på tidsbrist snarare än misstro i studiens fallföretag. När det kommer till CSR-arbete för småföretag är det största hindren, gentemot stora företag, begränsade resurser i form av tid och ekonomi (Sen & Cowley, 2013). I denna studie

framkom även att bristen på kunskap var ett betydande problem hos företagen. Men även bristen på formell styrning är ett hinder då inga konkreta mål sätts upp, vilket alla tre företag i studien påpekar. Möjligheter för småföretagen ligger i sina personliga relationer och att de är mångsysslare. Detta leder till trogna kunder och att processerna inom företaget blir enklare eftersom ledningen är mer insatta än stora företag. Men även den lokala förankringen leder till trogna kunder och underleverantörer.

6 Slutsatser

Syftet med studien har varit att undersöka hur småföretag i Uppsalaområdet arbetar med CSR i praktiken. Studien har fokuserat på vad småföretagen har för CSR-aktiviteter, mål med CSR-arbete, hur de kontrollerar att målen uppnås och att identifiera olika hinder som småföretag har med sitt CSR-arbete.

Begreppet CSR är diffust och kan betyda olika från person till person. Detta stämmer överens med resultatet från intervjuerna. Företagen hade svårt att relatera till vad som menas och vad som ingår i begreppet, där de trodde att det gällde miljöfrågor. Efter en kort förklaring av begreppet genom att lyfta fram de valda teorierna i uppsatsen med deras beståndsdelar kunde alla företag enklare relatera till begreppet och insåg att de faktiskt arbetade med CSR i varierande grad.

Aktiviteter

Företagen arbetar i stor grad med CSR i Uppsalaområdet och arbetet ses som en självklarhet för företagen. Företagen arbetar i varierande grad med CSR trots att de inte visste vad begreppet innebar. Endast ett av företagen skyltade med sitt ansvarstagande i form av en miljö- och kvalitetspolicy, vilket visar på att småföretagen inte använder CSR som ett PR-verktyg och på så sätt är CSR-arbetet inte en pappersprodukt. Styrkan hos småföretag ligger i deras personliga relationer, vilket leder till trogna kunder och att processerna inom företaget blir enklare eftersom ledningen är mer insatta än i stora företag.

Mål

Företagen i studien visar på en avsaknad av mål med sitt CSR-arbete, däremot har det ena företaget uppsatta miljö- och kvalitetsmål i och med sin ISO-certifiering. Det som är samstämmigt i alla tre företagen är att de har ett fokus på överlevnad och långsiktig stabilitet. Avsaknaden av mål beror troligtvis på att begreppet CSR är diffust, vilket gör det svårt för företagen att relatera till och förstå begreppet.

Kontroll

Eftersom företagen inte har några konkreta mål med sitt CSR-arbete, har de inte heller någon formell kontroll. Däremot finns en större grad av informell kontroll med hög tilltro till de anställdas arbete. Företagen har dock en väldigt bra koll på vad de externa intressenterna i form av kunder, leverantörer och myndigheterna har för krav. Företagen ser till att uppfylla deras krav för att undvika handelssanktioner och viten.

Hinder

Det största hindret med att arbeta med CSR för samtliga företag i studien är begränsade resurser där ekonomi var störst, då arbetet kräver investeringar. Resultaten av dessa investeringar är svåra att mäta och blir därför svåra att motivera i småföretag som har begränsade resurser. För att kunna motivera investeringarna i CSR-arbetet måste företagen bli

bättre på att skylta med vad det faktiskt gör i sitt arbete med CSR för att få någonting tillbaka från samhället. Med det hoppas de att få mer trogna kunder, leverantörer och mer personliga relationer. Följt av de ekonomiska hindren ser företagen att bristen på tid och kunskap är ett stort hinder på grund av att ägarna är mångsysslare och måste prioritera för att räcka till.

Resultaten från denna studie är intressanta för småföretag som vill arbeta med CSR och som har begränsade resurser. Ett förslag på vidare studie skulle kunna vara att undersöka hur investeringar i CSR lönar sig och på vilket sätt.

Referenser

Böcker och tidskrifter

Ammenberg, J. (2012). *Miljömanagement - miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer*. Upplaga 1:1, Studentlitteratur, Danmark. ISBN: 9789144069142.

Bakka, J. F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori – Struktur, Kultur och Processer*. Uppl. 5. Liber, ISBN 978-9-14707775-5.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodolgy: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*. Vol. 13. No. 4. S. 544-559.

Blowfield, M. & Murray, A. (2008). *Corporate Social Responsibility – A critical introduction*. Oxford University Press, Oxford, ISBN 978-0-19-920909-5.

Borglund, T., De Geer, D. & Hallvarsson, M. (2009). *Värdeskapande CSR Hur företag tar socialt ansvar*. Nordstedts Akademiska Förlag, Falun. ISBN: 978-91-7227-616-1.

Bryman, A. & Bell, E., (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, upplaga 2, Liber AB, Stockholm, ISBN 978-91-47-09822-4.

Carroll, A. B., (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business Society*. Vol. 38, No. 3, s.268-295.

Carroll, A. B. & Buchholtz, A.K., (2006). *Business & Society – Ethics and Stakeholder Management*. 6 uppl. Thomson Corp. Ohio. ISBN 0-324-32132-5.

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

Dalen, M., (2007). *Intervju som metod*, Gleerup utbildning AB, Malmö, ISBN 978-91-40-65247-8.

Dierner, E. & Crandall, R. (1978). *Ethics in social and behaviorial research*. Chicago: University of Chicago Press.

Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. Vol. 20, No. 1. S. 65-91.

Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management*. Vol. 36, No. 2, s. 90–100.

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*. Vol. 50. No. 1. S. 25-32.

- Frankental, P., (2001). Corporate Social Responsibility – A PR invention? *Corporate Communication: An International Journal*. Vol. 6, No. 1, s. 18-23.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge University Press, Cambridge, ISBN 273-01913-9.
- Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 17, No. 4.
- Googins, B. K., Mirvis, P. H. & Rochlin, S. A. (2008). *Beyond Good Company - Next Generation Corporate Citizenship*. Palmgave Macmillan, New York. ISBN: 9781403984838.
- Grankvist, P. (2009). *CSR I praktiken*. Liber AB. Malmö, ISBN: 978-47-09029-7.
- Jack, L. S. & Anderson, R. A. (2002). The effect of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*. Vol. 17. s. 467-487.
- Jenkins, H. (2004). A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management*. Vol. 29, No. 4, s. 55-75.
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. Vol. 67. S. 241-256.
- Laplume, A., Sonpar, K. & Litz, R. (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management*. Vol. 34, No. 6. S. 1152–1189.
- Lincoln, Y.S. & Gruba. E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications Inc., Beverly Hills, ISBN 978-08-03-92431-4.
- Loimi, A-M. & Dahlgren, M., (2005). *CSR – Socialt ansvarstagande för företag*, utgåva 2, SIS Förlag AB, Stockholm. ISBN: 91-7162-637-9.
- Retolaza, J. L., Ruiz, M. & San-Jose, L. (2009) CSR in Business Start-ups: An Application Method for Stakeholder Engagement. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt*. Vol. 16, s. 324-336.
- Savitz, A. (2013). *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success - and How You Can Too*. Winley, San Francisco. ISBN: 9781118333174.
- Sen, S., & Cowley, J. (2013). The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of CSR in SMEs: An Australian Perspective. *Journal of Business Ethics*. Vol. 188. s. 413-427.
- Spence, J. L. (1999). Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 8, No. 3, s. 163-174.
- Spence, J. L. (2014). Small Business Social Responsibility: Expanding Core CSR Theory. *Business & Society*.

Votaw, D. (1972), Genius Became Rare: A Comment on the Docktrine of Social Responsibility Pt 1. *California Management Review*. Vol. 15, No. 2. s. 25-31.

Wootliff, J. & Deri, C., (2001). NGOs: The New Super Brands, *Corporate Reputation Review*, 2001:4, s. 157-164.

Internet

Advokat samfundet, *Folkrätten och företagens samhällsansvar*, 2014-01-23
<http://www.advokatsamfundet.se/Advokaten/Tidningsnummer/2004/Nr-1-2004-Argang-70/Folkratten-och-foretagens-samhallsansvar/>

Ekonomifakta, *Företagens storlek*, 2014-04-10
<http://www.ekonomifakta.se/sv/fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/>

Europa kommissionen, *Corporate Social Responsibility Main issues*, 2014-01-23.
http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-02-153_en.htm?locale=en

Sverige radio, *Företags sociala ansvar allt viktigare*, 2014-03-29
<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=1890072>

Vetenskapsrådet, *Etik*, 2014-04-10.
<https://www.vr.se/etik.4.3840dc7d108b8d5ad5280004294.html>

Bilaga 1. Intervjuguide

Inledning

1. Kan du berätta lite om er verksamhet?
2. Vem är du och vad är dina arbetsuppgifter på företaget?
3. Vad betyder ansvarsfullt företagande för er?
4. Hur/När kom du i kontakt med företagsansvarstagandet/CSR för första gången?

Mål och möjligheter

1. Vilka är era intressenter (kunder, leverantörer, anställda, investerare etc.)?
 - a. Hur påverkar dem er?
 - b. Hur påverkar ni era intressenter?
2. Varför jobbar ni med företagsansvarstagande?
 - a. Förväntar sig era intressenter att ni arbetar med ansvarsfullt företagande?
3. Har ni specifika mål med ert företagsansvarstagande?
 - a. Vilka är era mål?
 - b. Har ni någon plan för att uppfylla dessa mål?
 - c. Hur ser planen ut?
4. Hur jobbar ni med företagsansvarstagandet? Vilka typer av aktivitet har ni?
 - a. Miljöansvar
 - b. Socialt ansvar
 - c. Ekonomiskt ansvar
 - d. Filantropiskt ansvar
 - e. Etiskt ansvar
 - f. Legalt ansvar
5. Vilka möjligheter ser ni med att ta ett större ansvar?
6. Vad driver ert arbete med ansvarstagandet?
7. Upplever ni krav för ansvarstagandet från era intressenter?
 - a. Vilka typer av krav?
 - b. På vilket sätt?
 - c. Hur har ni svarat på dessa krav?
 - d. Underleverantörer (hela värdekedjan)?
 - e. Har samhällets krav ändrats?
8. Har ni framtidsplaner för företagsansvarstagandet? Hur ser planerna ut?

Hinder

1. Har ni upplevt/upplever ni svårigheter med företagsansvarstagandet?
 - a. Ekonomiska aspekter
 - b. Sociala aspekter
 - c. Miljö aspekter
 - d. Legala aspekter
 - e. Etiska aspekter
2. Har ni kunnat lösa vissa problem/svårigheter? Hur? Varför inte?
 - a. Kostsamt?
 - b. Tidskrävande?
 - c. Kunskapskrav?
3. Varför tror ni att småföretag inte arbetar med ansvarsfrågor i större grad än stora företag?
4. Finns det stöd till småföretagare för att jobba med ansvarstagandet?
5. Har er verksamhet behövts certifiera sig på något sätt (ISO 9001, ISO 14001 etc.)?
 - a. Har certifiering varit tvingande eller frivillig?

Kontroll

1. Hur kontrollerar ni att målen uppfylls?
 - a. Har ni en handlingsplan för åtgärder om någonting går fel (miljö, samhälle, medarbetare etc.)?
 - b. Har ni någon specifik punkt på era möten där ni tar upp ansvarsfrågor?
2. Vem har ansvar/driver ansvarstagandet i företaget?
3. Kommunicerar ni ert arbete om ansvarstagandet? Till vem? Hur?