

# Corporate Social Responsibility

av

**Geir-Henning Iversen**

og

**Thomas Johansen**



Masteroppgave i økonomi og administrasjon  
studieretning bedriftsøkonomi  
(30 studiepoeng)

Institutt for økonomi  
Norges fiskerihøgskole  
Universitetet i Tromsø  
Mai 2007



## Forord

Denne oppgaven er en mastergradsoppgave i økonomi og administrasjon ved Norges fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø. Oppgaven inngår som en avsluttende del av vår femårige utdanning. Tiden ved Universitetet i Tromsø har vært utrolig lærerike og har gitt oss en solid kunnskapsbase, som nå skal operasjonaliseres i arbeidslivet.

Ideen til denne oppgaven kom etter en tv-dokumentar vist på NRK, om telefonprodusenten Nokias leverandøretableringer i Kina. I forbindelse med denne prosessen ønsket Nokia å forsikre seg om at deres leverandører handlet i henhold til Nokias krav om sikkerhet, verdier og etikk. Det var i denne sammenheng vi ble presentert begrepet Corporate Social Responsibility (CSR). For oss virket CSR som et meget interessant fagområde og som et utfordrende tema vi kunne bruke i vår mastergradsoppgave.

En stor takk rettes til vår veileder og inspirator Ulf Mack Growen, for verdifulle råd og kommentarer underveis i prosessen. Vi vil også rette en stor takk til alle bedriftene som tok seg tid til deltagelse i spørreundersøkelsen, og til Gunnar Ottesen for gode innspill i forbindelsen med metodedelen.

Geir-Henning ønsker spesielt å takke Camilla for oppmuntrende støtte underveis, og for at hun har tatt vare på Nora i tider hvor oppgaven har krevd mye. Geir-Henning vil derfor dedisere oppgaven til Camilla og Nora.

Thomas ønsker å takke Stine for hennes tålmodighet og støtte. Du er en uvurderlig partner. En stor takk rettes også til våre barn Noah (3 år) og Tiril (8 mnd.) for faglige innspill og inspirerende humør.

Tromsø, mai 2007



Geir-Henning Iversen



Thomas Johansen



## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>I</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>II</b>
<b>Figurliste</b> .....	<b>IV</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>V</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Problemstilling .....	3
1.3 Avgrensing .....	4
1.4 Definisjoner .....	5
1.5 Disposisjon .....	6
<b>2. Metode</b> .....	<b>7</b>
2.1 Metodisk tilnærning / Generell metode.....	7
2.2 Undersøkellesdesign .....	8
2.3 Valg av metode.....	9
2.3.1 Kvalitative metoder .....	10
2.3.2 Kvantitative metoder .....	10
2.4 Utvelgelse av utvalg .....	13
2.4.1 Frafall .....	14
2.5 Hvordan analysere kvantitative data? .....	15
2.6 Hvor gode er konklusjonene vi har trukket? .....	15
2.6.1 Kildekritikk .....	17
2.7 Tolkning av dataene .....	19
<b>3. Teori</b> .....	<b>21</b>
3.1 Fra Corporate Governance til Corporate Social Responsibility.....	21
3.2 Utvikling av Corporate Social Responsibility.....	22
3.3 Interessentteori .....	28
3.4 Legitimitetsteori .....	30
<b>4. CSR</b> .....	<b>39</b>
4.1 CSR i dag .....	39
4.1.1 Definisjoner av CSR.....	40
4.2 Drivere av CSR .....	41
4.2.1 Eksterne CSR drivere .....	42
4.2.2 Interne CSR drivere.....	44
4.3 Teori om CSR.....	45
4.3.1 CSR-pyramiden .....	45
4.3.2 De tre bunnlinjene (triple bottom line).....	47
4.3.3 CSR som konkurransefortrinn.....	49
4.4 Fordeler av CSR og kritikk mot CSR.....	51
4.4.1 Fordeler ved bruk av CSR .....	51
4.4.2 Kritikk mot Corporate Social Responsibility .....	55
4.5 Corporate Social Responsibility i små og mellomstore bedrifter .....	58
4.5.1 Drivere i små og mellomstore bedrifter .....	61
4.5.2 Sosial aksept.....	63
<b>5. Resultater og analyse</b> .....	<b>67</b>
5.1 Kunnskap om CSR .....	68
5.2 CSR og lønnsomhet.....	70
5.3 SMB og lokalsamfunnet.....	77

## Innholdsfortegnelse

---

5.4 Omdømme .....	81
<b>6. Oppsummering og konklusjon.....</b>	<b>85</b>
6.1 Oppsummering .....	85
6.2 Konklusjon .....	86
6.2 Refleksjoner og videre arbeid .....	88
6.2.1 Refleksjoner .....	88
6.2.2 Videre arbeid .....	88
<b>7. Litteraturliste.....</b>	<b>89</b>
<b>Appendiks 1 .....</b>	<b>VII</b>
<b>Appendiks 2 .....</b>	<b>X</b>

## Figurliste

Figur 1 Faser i undersøkelsen.....	8
Figur 2 Oversikt over typer frafall. ....	14
Figur 3 Samsvar mellom teoretisk fenomen og operasjonell definisjon.....	16
Figur 4 Interessentmodellen. ....	29
Figur 5 Organisatoriske strategier for legitimering.....	33
Figur 6 Ulike integreringsnivåer av CSR.....	44
Figur 7 CSR–Pyramiden. ....	46
Figur 8 Sammenhengen mellom 3P, foretakets bærekraftighet og CSR.....	48
Figur 9 Generell modell av foretakets bærekraftighet, CSR og foretakets ansvarlighet.....	49
Figur 10 Deltagelse i undersøkelsen. ....	67
Figur 11 Kjennskap til begrepet CSR. ....	68
Figur 12 CSR som del av strategi.....	69
Figur 13 Bedre lønnsomhet med CSR?.....	71
Figur 14 Økt lønnsomhet med CSR? .....	72
Figur 15 Motsetningsforhold.....	73
Figur 16 Maksimal avkastning.....	74
Figur 17 Prioritering av økonomisk vekst.....	74
Figur 18 Kombinere vekst og samfunnsansvar.....	75
Figur 19 Kunnskap om CSR. ....	76
Figur 20 Dokumentasjon på samfunnsansvar. ....	76
Figur 21 Bruk av lokale leverandører. ....	77
Figur 22 Tilbud om opplæring. ....	78
Figur 23 Deltagelse i aktiviteter. ....	79
Figur 24 Bedriften bidrar regelmessig økonomisk i lokalsamfunnet.....	79
Figur 25 Bedriften fører en åpen dialog. ....	80
Figur 26 Bedriftens omdømme. ....	81
Figur 27 Trusler mot selskapers omdømme.....	82





### Sammendrag

Dagens bedrifter måles ikke bare etter deres økonomiske bunnlinje, men også etter hvordan de opptrer i samfunnet. Dette har ført til at foretakenes sosiale ansvar (Corporate Social Responsibility) har kommet mer og mer i fokus de senere årene, og bedriftene ønsker derfor ikke bare å innfri eierens interesser, men også øvrige interessenters interesser.

Mye av litteraturen rundt CSR baserer seg på store foretak. I Norge utgjør slike bedrifter bare 0,5 % av alle bedriftene, noe som innebærer at de fleste bedriftene i Norge da er små og mellomstore. Små og mellomstore bedrifter (SMB) bruker en del ressurser på CSR, men ofte uten at de er klar over det. Dette skyldes ofte at bedriftsledere ikke har god nok innsikt i og forståelse av CSR, noe som var en avgjørende faktor for at vi ønsket å legge fokuset i vår oppgave mot SMB og deres kunnskaper om CSR.

Ettersom CSR ikke har vært behandlet av tidligere studenter ved instituttet, så vi oss etter samråd med veileder nødt til å gi en inngående beskrivelse av begrepet, både med tanke på dagens definisjoner og den historiske utviklingen av begrepet. Formålet med oppgaven er derfor å gi en detaljert beskrivelse av CSR og dens utvikling, samt å kartlegge om bedriftsledere i små og mellomstore bedrifter har tilstrekkelig med kunnskap om CSR.

Vår metode for å løse masteroppgaven tok utgangspunkt i en kvalitativ litteraturstudie og en kvantitativ spørreundersøkelse utført ved bruk av e-post og spørreundersøkelsesverktøyet SurveyMonkey.

Det kvalitative litteraturstudiet viste at kjernen i CSR ikke har endret seg mye opp gjennom tiden, men at det i dag finnes mange ulike forgreininger av CSR. Mye av litteraturen rundt CSR er bygd opp rundt Carroll's CSR-pyramide og Elkington's triple bottom line. Nyere litteratur baserer seg derimot på bærekraftig utvikling, hvor Carroll og Elkington's konsepter også inngår. Dette gir grunnlag for å omtale CSR som summen av en organisasjons finansielle, miljømessige og sosiale ansvar, utover det lovpålagte, som sikrer bærekraftig utvikling for organisasjonen, lokalsamfunnet og øvrige interessenter.

Den kvantitative undersøkelsen viste at SMB er sitt samfunnsansvar bevisst. Bedriftenes kunnskap om CSR er dog begrenset og dermed utilstrekkelig. Det vil derfor være nødvendig

at SMB forbedrer kunnskapen om CSR hvis de ønsker å integrere denne kunnskapen som en del av bedriftsstrategien. Troen på at en bevisst tar hensyn til CSR i strategiutformingen vil komme flere parter til gode (felles verdier). Det er i fremtiden sannsynlig at det vil komme ytterligere krav til selskapenes iaktakelse av CSR-problematikk. Dette vil derfor kunne gi bedrifter som handler proaktivt, ved å være seg dette bevisst, et konkurransefortrinn fremfor bedrifter som ikke har noe bevisst forhold til CSR.

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

10. november 1995 ble miljøaktivisten og forfatteren Ken Saro-Wiwa og åtte andre aktivister likvidert. Aktivistene hadde gått på barrikadene og kjempet for innføring av demokrati i militærregimet Nigeria. Dette medførte at aktivistene ble dødsdømt, noe som skapte store protester fra land verden over. Henrettelsene utløste krav om internasjonal boikott av Nigeria. Saro-Wiwa og hans forbundsfeller var sterke kritikere av petroleumsindustrien, som hadde forringet Ogoni-folkets livsmiljø i form av oljesøl og avgasser, noe som førte til alvorlige problemer for folkeslaget. I tillegg hadde Ogonienes landområder rike forekomster av olje som sikret store oljeinntekter til Nigeria, men disse inntektene hadde ikke kommet Ogoni-folket selv til gode (Leraand, 1996).

Store oljeselskaper, deriblant Shell og Statoil, var med i utvinningsprosessene i Nigeria, og de ble av den grunn kritisert. Selskapene ble holdt ansvarlig for miljøødeleggelsene, samt for å holde militærdiktaturet ved makten, ettersom oljevirkosomheten skaffet inntekter til militærregimet. En samlet oljeindustri fikk videre kraftig kritikk for ikke å våge og kritisere dødsdommen over de ni miljøaktivistene, noe som i følge Beate Slydal i Amnesty Norge, kunne vært med på å forhindre henrettelsene (ORIGO, 2007). Statoil opplevde store aksjoner i Norge, og da toppledelsen ble konfrontert med situasjonen i Nigeria, svarte de "Vi driver business, ikke politikk". Denne uttalelsen viste tydelig at Statoil for kun få år siden hovedsaklig ønsket å maksimere profitt, hvor fokus på bærekraftig utvikling i områdene de opererte i var nedprioritert. Dette fokuset har endret seg i Statoil og i andre bedrifter. Rovdrift på ressursene er ikke lenger mulig. Bedriftene har innsett at de er nødt til å ivareta samfunnets interesser i tillegg.

Fokus på å imøtekomme ikke bare eiernes interesser, men også andre ulike interessenters interesser, har ført til at foretakets sosiale ansvar er kommet i fokus. Corporate Social Responsibility (videre referert til som CSR) innebærer at et foretak frivillig integrerer samfunns- og miljøspørsmål i måten det fremstår på i forhold til egne interessenter (Isusi, 2002). I de senere år har konseptet CSR også blitt mer og mer synlig gjennom bedriftenes årsrapporter og media. Dette skyldes til en viss grad store rapporteringsskandaler som har

skadet tilliten til foretakenes omdømme og finansielle rapportering, som for eksempel Enron-skandalen.

Fokuset innenfor CSR har også endret seg fra å dreie seg om barnearbeid og arbeidsforhold i utviklingsland, til en mer intensiv diskusjon om foretakenes etiske og sosiale samfunnsansvar. Samtidig gjør dagens informasjonssamfunn foretakenes aktiviteter mer synlige, og truslene mot miljøet har kommet mer i fokus grunnet den globale oppvarmingen (Möller, Sjöholm, & Öster, 2006). Dette har medført at bedriftenes ulike interesser stiller strengere krav til at bedriftene kan dokumentere at de virkelig tar samfunnsansvar.

Statoil har eksempelvis tatt tak i dette, og utarbeidet for første gang i 2002 en årlig rapport om bærekraftig utvikling. Rapportene til Statoil har tatt utgangspunkt i den delen av CSR som kalles for "triple bottom line" eller de tre bunnlinjene. Statoils verdiskapning beskrives da langs de tre bunnlinjene: den økonomiske, virkning for miljø og virkning på det sosiale og samfunnsmessige området. I disse rapportene viser de gjennom eksempler og mer utførlige beskrivelser av retningslinjer, virkemidler, resultater og nye mål, at de tar utfordringene knyttet til bærekraftig utvikling på alvor (Statoil, 2004).

Dette er et godt eksempel på at enkelte større bedrifter med store ressurser i form av tid, penger og personell, har tatt problemene knyttet til samfunnet på alvor. Er det da slik at det bare er store bedrifter med nødvendige ressurser som kan ta samfunnsansvar, eller er det mulig for små og mellomstore bedrifter å gjøre det samme? Noen små og mellomstore bedrifter (videre referert til som SMB) har lyktes med å gjøre noen enkle grep, eksempelvis Stormberg. De mener det i bunn og grunn bare dreier seg om å bry seg. Bedriften traff noen tiltak mot sine underleverandører i Kina ved at de besøkte fabrikkene, og oversatte bedriftens retningslinjer slik at de ansatte lettere kunne se hva de hadde krav på. Stormberg mener også at det å ta samfunnsansvar kan være å ta ansvar i lokalmiljøet, sørge for en tydelig miljøprofil, eller å la overskuddet av vinlotteriet gå til et godt formål. Bedriften bruker 5 prosent av det årlige overskuddet på ulike ideelle organisasjoner, noe som har medført at bedriften har opparbeidet seg et godt rykte og mange gode og lojale medarbeidere (ORIGO, 2007).

### **1.2 Problemstilling**

CSR er et konsept som i hovedsak er myntet på store selskaper og konsern. Det finnes rikelig med akademiske studier av konseptet CSR, men en eksakt definisjon er fortsatt uavklart. Hvor godt et foretak engasjerer seg i CSR vil derfor avhenge av persepsjonen til den som bedømmer det. Mange av studiene fokuserer på den betydningen CSR har på foretaket og dets interessenter (van Dongen, 2006). I tillegg er flesteparten av tidligere studier basert på nord-amerikanske selskaper og den nord-amerikanske økonomien. CSR defineres her etter en filantropisk linje, og dets fokus er hovedsaklig på interessentledelse. Den europeiske tilnærmingen til konseptet CSR går derimot mer på å integrere sosiale aktiviteter i forretningsprosessen.

I de fleste CSR-studiene har fokuset vært på store multinasjonale foretak, noe som er forståelig ettersom mye av informasjon om foretakene er fullt tilgjengelig for offentligheten, og da relativt lett å innhente (ibid). At fokuset har vært rettet mot de store foretakene, definert som foretak med over 99 ansatte (Moxness & Lund, 2006), kan lett forsvares ettersom disse selskapene forvalter store deler av samfunnskapitalen, samtidig som etiske overtramp fra disse foretakene vil kunne påføre samfunnet store økonomiske påkjenninger. Det er verdt å merke seg at disse bedriftene per 1. april 2007, kun utgjør 0,56 % av alle bedriftene i Norge (SSB, 2007), noe som innebærer at de fleste bedriftene i Norge da faller innefor kategorien SMB. Små og mellomstore bedrifter er ikke i offentlighetens søkelys slik som de store foretakene er. Presset på slike bedrifter om å være sosialt ansvarlige er derfor ikke like åpenbart. Imidlertid utgjør SMB størsteparten av foretakene i samfunnet, og de må av den grunn ikke glemmes.

Lite er skrevet om CSR i SMB i Norge. Vi vil i denne oppgaven derfor fokusere på slike bedrifter og deres forhold til CSR. Denne typen bedrifter bruker en del ressurser på CSR, men ofte uten noen bevisst plan. Dette kan skyldes at bedriftsledere ikke har god nok innsikt i, og forståelse av CSR. En kan jo da spørre seg om ledere i SMB har tilstrekkelig med kunnskap om CSR, og om denne kunnskapen forvaltes på fornuftig måte. Vi valgte derfor å fokusere på følgende problemstilling:

**”Hva er Corporate Social Responsibility, og har bedriftsledere i små og mellomstore bedrifter tilstrekkelig med kunnskap om CSR?”**

### **1.3 Avgrensning**

Ettersom CSR som tema har vært lite behandlet av tidligere mastergradsstudenter ved Universitetet i Tromsø, har vi valgt å gå dypere inn i materien, for å kartlegge begrepets utvikling og relatert teori. Vi har av ressursmessige hensyn valgt å avgrense omfanget av oppgaven, selv om vi i utgangspunktet hadde ønsket å studere flere områder innenfor CSR.

Problemstillingen vår er todelt og vil bli belyst ved en litteraturstudie som kartlegger hva Corporate Social Responsibility er, og en undersøkelse som vil kartlegge SMB's kunnskaper om begrepet. Litteraturstudien vil ta utgangspunkt i artikler som omhandler CSR for store foretak, men vi vil så langt det er mulig prøve å vinkle teorien mot SMB. I denne delen vil vi forsøke å svare på hvordan utviklingen har vært innenfor CSR, hva som ligger i begrepet i dag, hva som får foretak til å engasjere seg i CSR, hva foretak kan oppnå med å implementere CSR og hvordan dette påvirker SMB. Vi har valgt å ta for oss teoriutviklingen fra 1950-tallet frem til i dag. Dette gjorde vi siden 1950-tallet av mange markeres som begynnelsen på den moderne forståelsen av CSR. Vi valgte derfor ikke å redegjøre for utviklingen før 1950. Videre valgte vi å fokusere på interessenteori fordi dette ville gi oss et godt rammeverk for å kunne forstå hvordan ulike interesser påvirker organisasjonen. Vi valgte også å bruke legitimitetsteori ettersom vi mener at en organisasjons legitimitet sammen med interessenteori er avgjørende for dens eksistensberettigelse. Flere teorier som kunne vært med på å komplettere teorigrunnlaget i oppgaven, er for eksempel agentteori og teori om etikk. Vi har derimot bevisst valgt å se bort fra disse elementene i vår oppgave ettersom dette ville blitt for omfattende.

Når det gjelder undersøkelsen har den til hensikt å kartlegge om bedriftsledere i SMB i Tromsø har "tilstrekkelig" med kunnskap om begrepet CSR. Kunnskapsspørsmålet vil bli behandlet ved hjelp av en del spørsmål og påstander, noe som vil kunne gi oss grunnlag for å svare på problemstillingen. Vi vil spørre bedriftslederne om de kjenner til CSR-begrepet og hva det innebærer for egen bedrift, og videre fremstille noen påstander som vil belyse problemstillingen. Vi forsøker også å få svar på hvilken betydning CSR kan ha for omdømme og lønnsomhet, og hvordan respondentene har merket dette i egen bedrift.

## 1.4 Definisjoner

**Aksjonær/stockholder** – en som eier aksjer i et selskap (Solberg, 2005).

**Bedrift/selskap/organisasjon/virksomhet/foretak** – en bevisst konstruert samling av mennesker som i felleskap skal arbeide mot spesifikke mål (Busch & Vanebo, 2001). Begrepene er i oppgaven gitt samme betydning og brukes vilkårlig om hverandre.

**Corporate Social Responsibility** – har vi definert som ”*summen av en organisasjons finansielle, miljømessige og sosiale ansvar, utover det lovpålagte, som sikrer bærekraftig utvikling for organisasjonen, lokalsamfunnet og øvrige interessenter*”.

**Felles verdier/shared value** – valg som fattes, må komme både bedrift og samfunn til gode.

**Interessent/stakeholder** – enkeltpersoner eller grupper med legitim eller illegitim interesse i en organisasjon. Ulike interessenter kan være; kommunale myndigheter, eiere, ansatte, kunder, vareleverandører, banker (Busch & Vanebo, 2001).

**Legitimitet - legitim** (av lat. *lex*, lov), som stemmer med gjeldende lov, lovlig, rettmessig, eksempelvis om offentlig myndighetsutøving (Caplex, 2007). En organisasjon kan betegnes som *legitim* når organisasjonens og samfunnets normer og verdier er konvergerende (Bergen, 2007).

**SMB** – Små og mellomstore bedrifter. Vi har i denne oppgaven valgt å definere SMB ut fra antall ansatte. SMB vil da utgjøre bedrifter med 99 eller færre ansatte (Moxness & Lund, 2006; Stavangerkommune, 2007).

## **1.5 Disposisjon**

### **Kapittel 2: Metode**

I dette kapitlet har vi tatt for oss oppgavens metodiske grunnlag. Vi gjør her rede for de valg vi har tatt for å kunne besvare problemstillingen på en god og oversiktlig måte.

### **Kapittel 3: Teori**

Dette kapitlet tar for seg det teoretiske utgangspunktet for oppgaven vår. Her plasserer vi begrepet CSR i forhold til Corporate Governance. Vi gjør rede for utviklingen innenfor CSR, og hvordan interessenteori og legitimitetsteori kan forklare bedriftenes atferd.

### **Kapittel 4: CSR**

Det vil her bli forsøkt å gi en forklaring på hva som ligger i begrepet CSR. Vi vil videre redegjøre for den teorien som vi ønsker å bruke som rammeverk for oppgaven. Det vil bli gitt en beskrivelse av hva som får bedrifter til å engasjere seg i CSR, og hvilke fordeler bedrifter kan oppnå med å engasjere seg i CSR. I tillegg vil kapitlet beskrive hva som får SMB til å engasjere seg i CSR og hvilken betydning den sosiale aksepten kan ha for SMB.

### **Kapittel 5: Resultater og analyse**

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for våre funn fra undersøkelsen. Vi vil i tillegg analysere og drøfte funnene våre opp mot teori, og en tidligere undersøkelse om temaet CSR.

### **Kapittel 6: Konklusjon**

Vi vil her forsøke å oppsummere oppgaven ved å dra konklusjoner fra de gjennomgåtte temaene, og gi et svar på vår problemstilling.



## 2. Metode

### 2.1 Metodisk tilnærning / Generell metode

Etter å ha klarlagt tema og problemstillinger er det viktig å avgjøre hvilken tilnærming, hvilke redskap og hvilke grep som er mulig å gjennomføre for å belyse temaområdet og problemstillingene. Dette handler altså om å bestemme metode, som er gresk og betyr å følge en bestemt vei mot målet (Gyldendal, 1989). Vilhelm Aubert definerer metode slik:

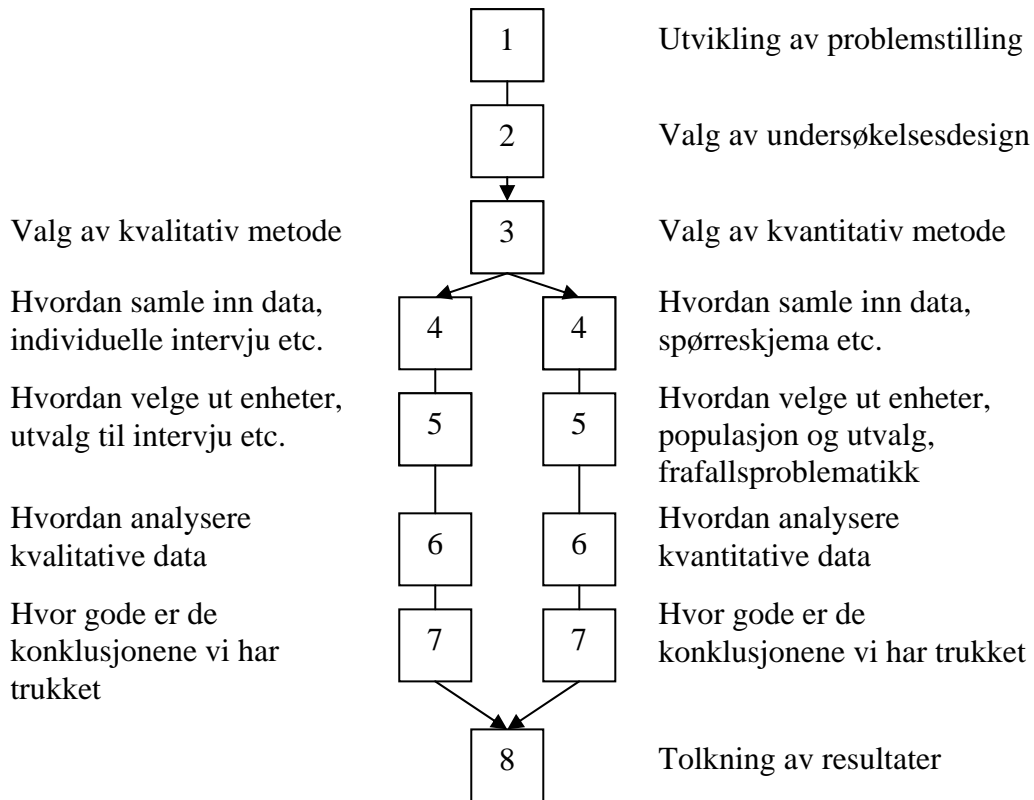
*”En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener til dette formålet, hører med i arsenalet av metoder”*(Hellevik, 1999).

Det finnes utallige fremgangsmåter og redskap som kan gi innsikt eller svar, og den metoden som velges vil derfor handle om alle de valg en foretar i jakten på ny kunnskap. Dette bekreftes også av Steinar Kvale som definerer metode lik den opprinnelige greske betydningen:

*”et veivalg som fører til målet”*(Kvale, 1997).

Derfor vil den metodiske tilnærmingen være knyttet opp mot hva en ønsker å finne ut, den vei en velger og de valg en tar underveis. Dette vil til slutt være avgjørende for konklusjonen(e) forskeren ender opp med. Av den grunn vil det derfor være viktig å redegjøre og dokumentere de metodevalgene som blir gjort, slik at andre også kan danne seg et bilde av premissene og forutsetningene for arbeidet. Dette vil sannsynligvis bedre gyldigheten av resultatene forskeren kommer frem til, og dermed også åpne for en diskusjon om bruken av datamaterialet. Vi vil derfor i dette kapitlet prøve å gjøre grundig rede for hvordan vi gikk frem ved innsamling og bearbeiding av vårt datamateriale.

Vi tok i vår undersøkelse utgangspunkt i Dag Ingvar Jacobsens modell for gangen i en undersøkelsesprosess (Jacobsen, 2003). Denne modellen består av 8 faser og kan ses i *figur 1*.



Figur 1 Faser i undersøkelsen.

## 2.2 Undersøkelsesdesign

Oppgaven har det som kan kalles et eksplorerende design. For oss innebærer dette at vi ønsker å gå i dybden på temaet CSR, og finne ut hvor utbredt dette er blant SMB i Tromsø. Et eksplorerende design krever ofte en metode som får frem nyanserte data, går i dybden, er følsom for uventede forhold og dermed åpen for kontekstuelle forhold. Dette medfører ofte et behov for å konsentrere seg om noen få undersøkelsesenheter, altså det som kan kalles et intensivt design (Jacobsen, 2003). Denne typen design brukes når en ikke har en klar forståelse for hvordan problemet skal analyseres, men i større grad ønsker å tilegne seg kunnskap om det aktuelle temaet. Dette førte til at vi i utgangspunktet ønsket å bruke et intensivt design. Vi begynte å jobbe med selve undersøkelsen og bestemte oss i forbindelse med dette å foreta en liten forundersøkelse for å finne ut hvordan vi skulle angripe problemstillingen vår. Vi hadde da flere uformelle samtaler med personer i næringslivet som kom med nyttige innspill. Disse personene mente at et intensivt opplegg med for eksempel bruk av intervju ville kunne gi liten nytte til oppgaven vår. Dette begrunnet de med at det ofte er de store foretakene som gjør noe på CSR-området fordi de har mulighet og ressurser til å

kunne gjøre det. Det ble også nevnt at det trolig er svært begrensede kunnskaper om CSR blant små og mellomstore bedrifter i Tromsø, og at det var de større foretakene som hadde noe å tjene på å vise samfunnsansvar. Dette gjorde oss usikre på om det var noen hensikt i å bruke et intensivt design. Etter en samtale med veileder ble vi enige om heller å bruke et ekstensivt design for å prøve å finne ut om bedriftsledere i Tromsø har tilstrekkelig med kunnskap om CSR.

Ekstensive design undersøker mange enheter. I følge Jacobsen (2003) har et slikt design to hovedformål; det første er å gi en presis beskrivelse av omfanget, utstrekningen og eller hyppigheten av et fenomen på tvers av ulike kontekster, og for det andre å øke mulighetene for å generalisere funnene fra utvalg til populasjon. Ekstensive design kalles ofte for utvalgsundersøkelser (ibid). Dette skyldes at slike undersøkelser ofte baserer seg på en populasjon en ønsker å vite mer om. Disse populasjonene kan være meget store, og av ressursmessige årsaker kan det derfor være vanskelig å undersøke alle. Derfor må vi trekke ut noen få og hvis dette gjøres på en ordentlig måte kan en generalisere fra utvalg til populasjon med en kjent grad av usikkerhet (ibid).

### **2.3 Valg av metode**

Det finnes to hovedkategorier av metodevalg, nemlig den kvalitative og den kvantitative metoden. Den største forskjellen mellom de ulike metodene ligger hovedsakelig i at det er lettere å tallfeste resultater fra en kvantitativ metode. En kvantitativ metode vil gi et oppsplittet og snevert bilde av konteksten, mens en kvalitativ metode vil gi et mer nyansert bilde av både kontekst og individ. En kvalitativ metode kan deles i to, innsamling av primærdata og innsamling av sekundærdata. Intervju og observasjon er eksempler på primærdata, mens kildegransking av bøker, artikler og ulike tekster kan være eksempler på sekundærdata. Når det gjelder den kvantitative metoden er det først og fremst spørreskjema som regnes som primærdata, mens årsrapporter, regnskaper, statistikker, tidligere undersøkelser og andre former for data som samles i større databaser, regnes som sekundærdata. Både kvalitative og kvantitative metoder har styrker og svakheter og det vil derfor være optimalt å bruke en kombinasjon av disse, også kalt metodetriangulering. Dette vil føre til at man får flere ulike innfallsvinkler på temaet en ønsker å utforske, og dersom begge metodene kommer frem til samme resultat vil dette styrke gyldigheten. Vi har derfor valgt å bruke begge metodene for å prøve å belyse problemstillingen. I utgangspunktet har vi

valgt å foreta et kvalitativt litteraturstudie av fagartikler og artikkelsamlinger for å belyse den teoretiske delen av oppgaven. Dette ønsker vi å gjøre fordi det er skrevet lite om temaet i Norge, mens det foreligger mange fagartikler og da spesielt fra Nord-Europa og Nord-Amerika. Ved å bruke disse fagartiklene håper vi at vi kan få på plass teori som kan fungere som en referanseramme for oppgaven. I tillegg har vi laget en kvantitativ spørreundersøkelse for å prøve å belyse hvor mye SMB i Tromsø vet om temaet CSR og hvor bevisst bedriftsledere i slike bedrifter er på det å være samfunnsansvarlig.

### **2.3.1 Kvalitative metoder**

Vi har som tidligere nevnt i metodekapittelet utelukket en kvalitativ primærundersøkelse. Derimot vil vi bruke kvalitative sekundærdata for å belyse problemstillingen. Disse vil bestå av relevante fagartikler og tidligere undersøkelser som vil kunne gi oss nyttige innspill til drøfting opp mot problemstillingen. Slike sekundærdata vil derfor gi oss en mye bedre forståelse av hva CSR er, og et mer nyansert bilde av hvordan det kan brukes av bedrifter for å vise samfunnsansvar. Teorigrunnlaget vil derfor fungere som en referanseramme for oppgaven vår.

### **2.3.2 Kvantitative metoder**

De mest vanlige kvantitative metodene for innhenting av personlige ytringer og meninger er å foreta en eller annen form for utspørring. Typisk for utspørring er at spørsmålene stilles på en forhåndsbestemt måte, noe som fører til at det vil være forskjellig fra uformelle intervjuer og samtaler. I den forbindelse valgte vi å lage et spørreskjema som skulle hjelpe oss å belyse problemstillingen. Det første vi gjorde i den forbindelse var å søke på internett for å se om det var gjort lignende undersøkelser tidligere, slik at vi på denne måten kunne få innspill til å lage en undersøkelse. Det viste seg da at Argument Gruppen i Oslo hadde gjort en topplederundersøkelse i Norge på det samme som vi ønsket å gjøre for SMB i Tromsø (ArgumentGruppen, 2003). Vi fant i tillegg et skjema for å bevisstgjøre bedriftslederes samfunnsansvar på NHO sine hjemmesider. Disse skjemaene fant vi ut var såpass bra at vi valgte å bruke dem som mal til å lage vårt eget spørreskjema. For ikke å få rettighetsproblemer valgte vi å innhente tillatelse fra Argument Gruppen til å bruke deres spørreskjema. Det andre skjemaet vi brukte ligger tilgjengelig på NHO sine hjemmesider,

men skjemaet ligger også tilgjengelig på EU-kommisjonens hjemmesider (EU-kommisjonen, 2007).

Vi mener at de som har laget skjemaene vi har brukt som mal er seriøse aktører, og velger derfor å stole på at jobben med spørsmålgenerering er gjort på en tilfredsstillende måte. Det er derfor ikke lagt vekt på å endre ordlyden i spørsmålene nevneverdig, men har derimot modifisert spørsmålene noe.

Det finnes flere ulike typer spørreskjemaundersøkelser, som for eksempel telefonintervju, besøksintervju, postintervju eller bruk av e-post. I følge Jacobsen (2003) ser distribusjon av spørreskjemaer ved hjelp av e-post ut til å være en økende trend, og at dette vil erstatte den tradisjonelle postutsendte undersøkelsen. De ulike alternativene ble vurdert og vi kom frem til at en kombinasjon av postintervju og e-post ville være det beste for oss. Vi har derfor sett på fordeler og ulemper ved postintervju og bruk av e-post.

Fordelene og ulempene ved et postintervju er i følge Olav Dalland følgende (Dalland, 2000):

Fordeler:

- Krever lite arbeid og koster lite for hver adressat.
- Egner seg godt for spørsmål som krever illustrasjoner.
- Gir mulighet for å bruke lengre, mer omfattende spørsmål og svarkategorier.
- Respondenten kan svare i sitt eget tempo og når det passer ham eller henne.
- Gir mulighet for absolutt anonymitet.

Ulemper:

- Krevende innsamling som må omfatte opplegg for purring.
- Vanskelig å få høy svarprosent.
- Stiller krav til leseferdighet, orienteringsevne og skriveferdighet.
- Gir få muligheter til å kontrollere respondentens forståelse og tolkning av spørsmålene.
- Gir ingen mulighet til å kontrollere om det er riktig person som har besvart spørsmålene.
- Antall spørsmål må være forholdsvis begrenset.
- Er lite egnet til spørsmål om kunnskap og viten.

Fordelene og ulempene/utfordringene ved bruk av e-post er ifølge Microsoft Norge følgende (Microsoft, 2007):

Fordeler ved bruk av e-post:

- Enkelt å utveksle informasjon.
- Personer kan komme tilbake til deg når de selv ønsker.
- Deler informasjon med mange personer samtidig.
- Har en oversikt over kommunikasjonen med respondentene.

Utfordringer/Ulemper

- Det kan hende du ikke får svar umiddelbart.
- Noen firmaer har begrensninger på filstørrelsene du kan legge inn i e-postmeldingene, slik at det blir vanskelig å dele store filer.
- Det kan være vanskelig å be om korrektur på en fil fra flere personer på e-post. Du får tilbake flere versjoner av dokumentet, med ulike kommentarer og endringer i dem alle.
- Noen mottakere nekter å åpne e-postvedlegg, spesielt fra personer de ikke kjenner, på grunn av bekymringer om virus og spam.

Vi mener at fordelene ved å bruke postintervju og e-post er større enn ulempene, og har derfor valgt å gjennomføre undersøkelsen ved å kombinere disse metodene.

Spørsmålet som deretter reiste seg var hvordan vi skulle henvende oss til de respondentene vi ønsket å få svar fra og ikke minst hvilke respondenter vi skulle kontakte. Vi besluttet å lage et oversendelsesbrev som forklarte undersøkelsens hensikt. I brevet ble det vist til temaet og omfanget av undersøkelsen. Det ble gjort rede for at respondentene ville være anonyme. Dette brevet ble sammen med en lenke til undersøkelsen vår sendt på e-post til 100 respondenter for å informere og motivere til å være med på undersøkelsen, og for å prøve å gi respondenten følelse av at han eller hun ville være med på noe viktig. I neste avsnitt vil vi redegjøre for hvordan vi kom frem til hvilke respondenter vi ønsket å kontakte.

## 2.4 Utvelgelse av utvalg

I forbindelse med valg av utvalg har vi tatt utgangspunkt i avgrensningen fra problemstillingen. Denne oppgaven gjelder derfor for SMB i Tromsø. I den forbindelse har vi valgt å avgrense Tromsø til de bedriftene som har postadresse Tromsø (postnummer 9000-9019). I vår oppgave har vi valgt å bruke antall ansatte til å bestemme hvor stor en bedrift er. I den sammenheng har vi brukt den norske definisjonen på små og mellomstore bedrifter, slik at de små bedriftene har 1-19 ansatte og de mellomstore har 20-99 ansatte (Stavangerkommune, 2007). Vi har videre valgt å utelukke bedrifter med 1-4 ansatte fordi vi i oppgaven først og fremst skal synliggjøre SMB's kunnskap om CSR, og vi mener at dette best kan gjøres med de litt større små og mellomstore bedriftene. Vi ønsker derfor kun å fokusere på små bedrifter med 5-19 ansatte og mellomstore bedrifter med 20-99 ansatte. Videre splittes de mellomstore bedriftene i to størrelser, hvor 20-49 ansatte videre i oppgaven vil utgjøre de mellomstore og 50-99 ansatte vil utgjøre de store mellomstore. Dette for å få litt nyanseforskjeller på de mellomstore bedriftene. I prosessen med å finne SMB med poststed Tromsø brukte vi avansert søk i Purehelps<sup>1</sup> database. Dette ga oss totalt 883 små og mellomstore bedrifter med poststed Tromsø. Av disse er det 432 bedrifter med 1-4 ansatte. Vårt utvalg blir derfor de resterende  $883 - 432 = 451$  bedriftene. De små bedriftene utgjør 361 og de mellomstore bedriftene utgjør 90. Disse 90 bedriftene deles videre inn i 68 bedrifter med 20-49 ansatte og 22 bedrifter med 50-99 ansatte. Dette utgjør i prosent henholdsvis ganske nøyaktig 80 % små bedrifter og ca 15 % mellomstore bedrifter og ca 5 % store mellomstore bedrifter. Disse prosenttallene brukte vi videre til å lage et stratifisert utvalg.

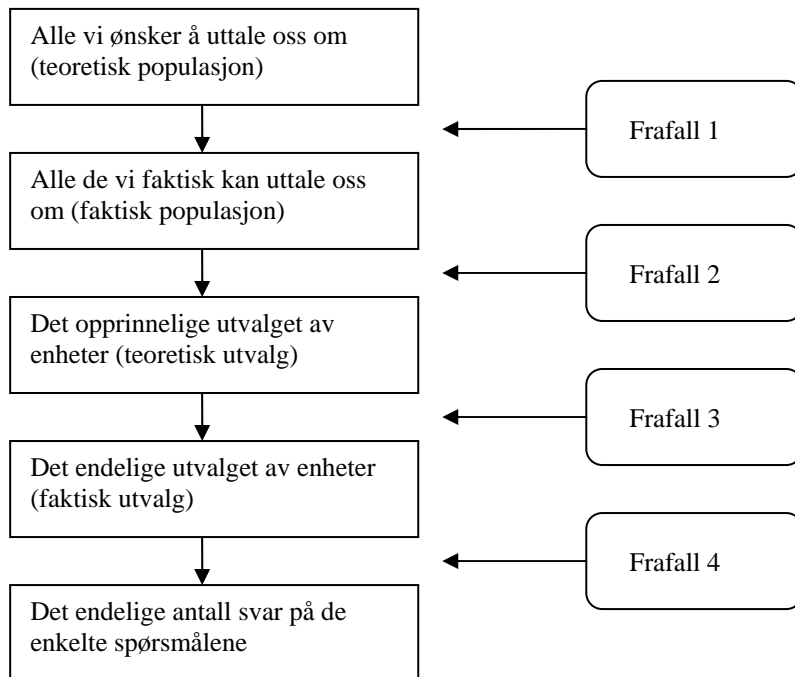
Vi valgte deretter å bruke programmet Randomizer<sup>2</sup> til hjelp for å trekke ut strategisk tilfeldige utvalg fra de ulike populasjonene. Dette ga oss tilfeldige tall som vi sammenførte med listen av SMB, noe som gjorde at vi fant de bedriftene som vi ønsket å basere undersøkelsen vår på. Vi valgte å lage et sett med 80 uttrukne observasjoner av 361, et sett med 15 uttrukne observasjoner av 68 og ett sett med 5 uttrukne observasjoner av 22. Totalt ble dette 100 bedrifter som vi mener vil være representativt for SMB i Tromsø. Vi brukte så Purehelp.no, Google, bedriftenes hjemmesider, bekjente og nettkatalogen.no for å finne e-postadressene til de ulike bedriftene.

---

<sup>1</sup> Purehelp er en bedriftsdatabase. Finnes på verdensveven på: <http://www.purehelp.no/>

<sup>2</sup> Randomizer er et verktøy for å trekke utvalg. Finnes på verdensveven på: <http://www.randomizer.org/>

### 2.4.1 Frafall



**Figur 2** Oversikt over typer frafall.

I følge Jacobsen (2003) kommer det første frafallet når vi definerer alle de vi er interessert i å uttale oss om. Dette frafallet kalles avgrensning av populasjonen, og er et bevisst og kontrollert frafall. *Figur 2* viser at en får fire ulike frafall som er mer eller mindre kontrollerte. Disse kommer i tillegg til selve avgrensingen av populasjonen. I vårt tilfelle utgjorde den teoretiske populasjonen som vi ønsket å uttale oss om, 451 bedrifter. Disse bedriftene bestod av 361 små og 90 mellomstore bedrifter, hvorav de mellomstore utgjør 68 og de store mellomstore utgjør 22. Av disse bedriftene var det ingen vi manglet opplysninger om. Dermed hadde vi ingen **frafall 1** og den faktiske populasjonen ble lik den teoretiske. Jacobsen (2003) sier at der det er mulig og hvor det ikke er for kostnadskrevenende bør samtlige enheter i populasjonen undersøkes når populasjonen ikke er større enn 500 enheter. Av ressurshensyn og oppgavens omfang har vi derimot valgt å avgrense utvalget litt. Vi laget et sannsynlighetsutvalg for å sikre at utvalget ble mest mulig lik populasjonen. Vi laget et stratifisert utvalg på 100 bedrifter som hadde samme sammensetning som den faktiske populasjonen, altså 80 % små, 15 % mellomstore og 5 % store mellomstore bedrifter. Dette gjorde at vi fikk et **frafall 2** på 351 bedrifter, noe som derimot var et kontrollert frafall ettersom vi hadde satt spesielle krav til hvordan utvalget skulle foretas. Vi fant deretter frem e-post adressene til de 100



gjenværende bedriftene og sendte ut spørreundersøkelsen pr e-post. Noen av e-postadressene kan ha vært feil, men vi har ikke tatt hensyn til dette siden vi ikke fikk noen feilmeldinger etter utsending. Det kan altså være bedrifter som ikke har mottatt undersøkelsen. Vi fikk derimot bekreftet fra 2 av de utvalgte bedriftene at disse ikke kunne være med på undersøkelsen. I tillegg var det 55 bedrifter som ikke svarte på undersøkelsen. Dette medfører at **frafall 3** er på totalt 57 bedrifter, og at det faktiske utvalget dermed utgjør 43 bedrifter. Av disse 43 bedriftene var det 6 bedrifter som bare hadde blanke svar på alle spørsmålene. Det var ingen som hadde enkeltspørsmål blanke. Dette ga oss derfor et totalt **frafall 4** på 6 bedrifter, og det endelige antallet respondenter som svarte på alle spørsmålene ble på 37 bedrifter.

## ***2.5 Hvordan analysere kvantitative data?***

Vår analysering av dataene ble gjennomført på en helt enkel måte. Vi tok spørreskjemaet og kodet de spørsmålene som var nødvendig. Deretter laget vi en analyse av hvert enkelt spørsmål, også kalt en univariat analyse (Jacobsen, 2003). En slik analyse er todelt, og for oss innbar dette at vi laget enkle fordelinger på de ulike spørsmålene i både absolutte og relative tall, og en analyse av hva som var de mest typiske svarene og hvor stor variasjonen i disse svarene var. Vi brukte også Excel og SurveyMonkey<sup>3</sup> til å lage grafiske fremstillinger av våre funn. Til slutt så vi etter likheter og ulikheter i det respondentene hadde svart, og gjorde en sammenligning med Argument Gruppens undersøkelse.

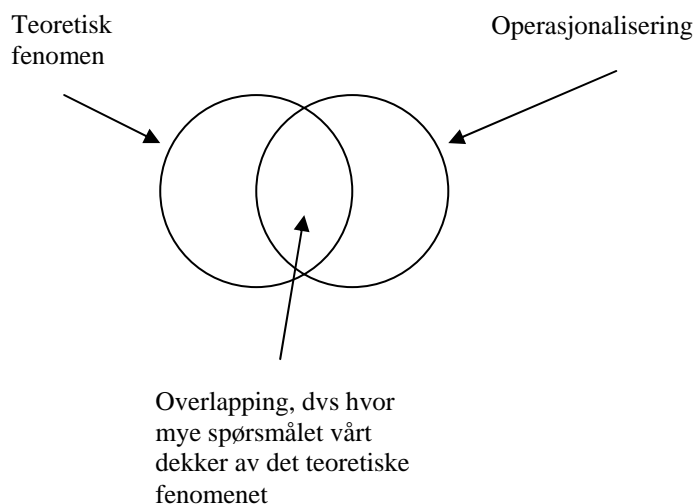
## ***2.6 Hvor gode er konklusjonene vi har trukket?***

Validiteten til dataene bestemmes av det som måles. I den forbindelse er et grunnleggende krav til dataene at de må være gyldige (Dalland, 2000). Dette betyr at dataene må være relevante for problemstillingen. En prøver altså her å finne svar på om undersøkelsen som en har gjennomført har bidratt til å gi svar på problemstillingen. I den forbindelse er den største utfordringen vår ved bruk av spørreskjema med faste svaralternativer, å sikre oss at vi måler det som vi ønsker å undersøke. Det vil derfor være viktig at en ved utforming av den operasjonelle definisjonen forsøker å anstrenge seg slik at en fanger opp innholdet i den

---

<sup>3</sup> SurveyMonkey er et program for å gjøre kvantitative undersøkelser. Finnes på verdensveven på: <http://www.surveymonkey.com/>

teoretiske definisjonen (Hellevik, 1999). Hos Jacobsen (2003) kalles dette den interne gyldigheten og er illustrert i *figur 3*.



**Figur 3 Samsvar mellom teoretisk fenomen og operasjonell definisjon.**

I vår oppgave mener vi at vi har fått svar på de spørsmålene vi ønsket å få svar på, og vi mener derfor at vi kan si at vi har valide data. For å kontrollere den interne gyldigheten, gjennomførte vi en kontroll av spørreskjema mot veileder og studiekollegaer. Den felles oppfatningen fra disse var at spørsmålene hørtes meningsfulle og fornuftige ut, og vi valgte derfor å bruke skjemaet slik det var laget. Jacobsen (2003) kaller dette gyldighet ved første øyekast. Vi testet også den interne validiteten ved å sammenligne mot annen teori og andre empiriske undersøkelser. Denne testen ble hovedsakelig gjort opp mot en topplederundersøkelse av de 300 største bedriftene i Norge. Undersøkelsen vår ga oss lignende svar som topplederundersøkelsen, og av den grunn mener vi at den interne validiteten er god.

Jacobsen (2003) omtaler også den eksterne validiteten. Denne validiteten har som mål å gi et grunnlag for generalisering. Dette vil si at vi generaliserer fra et utvalg enheter som vi har studert, til en større populasjon som vi ikke har studert. Hvis en velger kvantitativ metode og trekker utvalget på en spesiell måte, kan en med en kjent grad av usikkerhet generalisere funnene i utvalget til hele populasjonen (ibid). Vi mener at vi har foretatt vårt utvalg på riktig

måte og at de valg som er tatt er godt begrunnet. Av den grunn vil vi påstå at den eksterne gyldigheten er god.

For vår del fikk vi problemer med at det var en høyere andel små bedrifter enn store, som unnlot å svare på undersøkelsen. Dette førte til at vi fikk et systematisk skjevt utvalg i forhold til utgangspunktet. Vi tok derimot ikke hensyn til dette i analysen vår på grunn av ressursmessige hensyn, men ved å ta hensyn til feilmarginer under generaliseringen av våre funn fra utvalg til populasjon ville vi fått et mer korrekt bilde.

Det er viktig at en har pålitelige data, og dette vil avhenge av hvordan en utfører sine målinger. I den sammenheng vil det derfor være viktig at vi som forskere eller undersøkere er nøyaktige i det vi foretar oss. For at våre resultater skal være mulig å stole på, vil det derfor være viktig at vi dokumenterer alt vi gjør slik at andre i ettertid kan etterprøve metoden vi har brukt for å samle inn dataene. Dette har vi gjort ved å beskrive i metodekapittelet alt vi har gjort i forbindelse med vår oppgave. Derimot vil vår analyse av dataene være av personlig karakter, og derfor vil sannsynligvis andre forskere kunne få andre svar enn det vi fikk. Når det gjelder selve analysen av dataene, har vi vært nøye i behandlingen av disse, og vi tror derfor ikke at det foreligger noen målefeil. Selve utvalgsstørrelsen på 100 er i minste laget, slik at en sannsynligvis derfor kan ha noe usikkerhet i datamaterialet. Vi mener derimot at med en svarprosent på 37, kan vi stole på de dataene og resultatene vi har funnet.

Det vi kan avslutte med å si er at de funn vi har kommet frem til gjelder for den populasjonen utvalget er trukket fra (SMB i Tromsø) og på det tidspunktet undersøkelsen er foretatt (februar 2007). Vi kan derfor ikke si at det samme resultatet vil fremkomme andre steder i Norge på andre tidspunkt, eller ved at andre gjennomfører en tilsvarende undersøkelse i Tromsø på et senere tidspunkt.

### **2.6.1 Kildekritikk**

Det er viktig å være kritisk til kildene en bruker. Kildekritikk vil si at en vurderer og karakteriserer den litteraturen som en bruker (Dalland, 2000). Hensikten vil være å gi leseren innblikk i de refleksjonene en har gjort seg med hensyn til den relevans og gyldighet litteraturen har når det gjelder å belyse problemstillingen (ibid). I utgangspunktet har det vært enkelt å finne relevant litteratur på området CSR. Det største problemet har vært at mye av

litteraturen på området er skrevet om store bedrifter. En del nye fagartikler og undersøkelser har derimot vært rettet mot SMB, og har derfor vært til stor hjelp for oss. Disse fagartiklene og undersøkelsene er ofte gjengitt av ulike forfattere, noe som kan resultere i forringelse av originalforfatterens budskap. Grunnet begrenset tid og ressurser, har vi i oppgaven valgt å stole på at kildene er korrekte og ikke sjekket alle mot originalforfatteren.

Når det gjelder den kvantitative delen av oppgaven er det første som spiller inn selve utformingen av spørreskjemaet. Her har vi som tidligere nevnt valgt å stole på at den malen vi brukte i forbindelse med utformingen av eget spørreskjema, var av god kvalitet, og av den grunn ikke vektlagt ordlyden i spørsmålene. Når det gjelder innholdet i spørsmålene har vi plassert noen generelle informasjonsspørsmål først, for deretter å gå inn på temaet og forsøke å kartlegge kunnskapsnivået om CSR hos bedriftsledere i SMB. Vi har i tillegg forsøkt å kartlegge hvor bevisst bedriftsledere i SMB er på det å være samfunnsansvarlig. Rekkefølgen på spørsmålene har vi ikke valgt å overveie nøye, ettersom vi mener dette er uvesentlig for selve undersøkelsen. Dette begrunner vi med at vi kun er ute etter å kartlegge omfanget av CSR-kunnskapen i SMB i Tromsø og da spiller det liten rolle hvilke spørsmål som kommer først.

Når det gjelder hvem som har svart på selve spørreskjemaet, har vi ikke kontrollert med de ulike bedriftene om det er rette vedkommende som har mottatt undersøkelsen. Vi kan av den grunn ikke være sikker på at svarene fra de ulike bedriftene er gitt av daglig leder. Når det gjelder respondentenes svar på de ulike spørsmålene, går vi ut fra at respondentene er ærlige grunnet undersøkelsens anonymitet. Resultatene og sammenhengene som vi har påvist, bygger på undersøkelsens datamateriale, og er forsøkt behandlet mest mulig objektivt i tråd med positivistisk filosofi.

Ved valg av tidshorisont fant vi ut at det ville være naturlig å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse. Slike undersøkelser gjennomføres på ett tidspunkt, og innsamlingen av data skjer da i løpet av en periode på for eksempel noen uker (Johannesen, 2004). Våre data ble samlet inn i løpet av en to ukers periode i februar 2007. På grunn av manglende respons måtte vi sende ut en påminnelse som førte til at denne perioden ble forlenget med tre dager, men dette var med på å sikre oss et større datagrunnlag.

## ***2.7 Tolkning av dataene***

Når det gjelder selve tolkningen og analysen av dataene vil vi komme tilbake til dette i kapittel 5. Her vil vi presentere våre funn, og drøfte funnene opp mot teori for å svare på problemstillingen.



## 3. Teori

### 3.1 Fra Corporate Governance til Corporate Social Responsibility

For kunne få en mer helhetlig forståelse, og lettere plassere CSR i ”jungelen” av økonomiske teorier, ønsker vi å knytte begrepet opp mot et noe bedre innarbeidet og akademisk behandlet begrep; Corporate Governance (CG).

*“Corporate governance is the relationship between corporate managers, directors and the providers of equity, people and institutions who save and invest their capital to earn a return” (ICC, 2007).*

Betydningen av begrepet CG, slik vi kjenner det i dag, har eksistert siden 1970-tallet og oppstod i kjølvannet av Watergateskandalen i 1974 (Gudbrandsen, 2005). CG omhandler blant annet interessekonfliktene som kan oppstå når en har et skille mellom den som eier bedriften og den som styrer bedriften til daglig. God GC har som mål å kongruere ledelsens interesser med eiernes interesser. Williamson (1985) viser til at bedriftskontroll lenge har vært et dilemma innenfor bedriftsteori, og har sitt opphav fra uklare retningslinjer for eiere og ledelse.

*“Being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own” (Smith, 1776)<sup>4</sup>*

Smith påpekte altså allerede på 1700-tallet den potensielle interessekonflikten som kunne oppstå i store organisasjoner, mellom eierne og ledelse, når disse to fremstod som separate. Ledelsesspørsmål har hele tiden vært i utvikling, og har i nyere tid inkludert problemene rundt å sikre at ledelsen gjør de rette tingene, ikke bare for eierne, men også for ”arbeidere, leverandører, kunder, og eiere og samtidig tilfredsstillende allmennheten”<sup>5</sup>. Dette representerer grunnlaget i CSR, og samtidig skillet mellom CSR og CG. Der CG konsentrerer seg om

---

<sup>4</sup> Smith, 1776 er brukt som kilde ettersom dette er originalutgivelsen av *An Inquiry into the Nature And Causes of the Wealth of Nations*. Vi har ikke personlig hatt tilgang på disse bøkene, men tekstene til Smith er digitalisert og gjort tilgjengelig på Verdensveven: <http://www.adamsmith.org/smith/won/won-index.html>

<sup>5</sup> Oversatt av originaltekst: “labor, suppliers, customers, and owners while simultaneously serving the public interests”. (Mason, 1958 gjengitt etter Williamson, 1985)

forholdet mellom eierne og ledelsen, har CSR fokus på bedriftens relasjoner til *alle* interessentene (Kakabadse, 2006). CSR kan altså ses på som en utvidet versjon av CG.

### **3.2 Utvikling av Corporate Social Responsibility**

Det meste av akademiske skrifter, forskning og annen litteratur som omhandler CSR, er publisert i siste halvdel av 1900-tallet. Bedriftens sosiale ansvar overfor samfunnet, har dog interessert teoretikere og samfunnsborgere lenge, og kan spores tilbake flere århundrer (Carroll, 1999). Den moderne forståelsen av CSR, har sine røtter i Howard Bowen's bok *Social Responsibilities of the Businessman* fra 1953, og markeres av mange som begynnelsen av CSR-teori slik vi kjenner den i dag (Carroll, 1999; Fet, 2004). Her presenterte han sitt syn på store bedrifter, og mente at de var vitale sentere for beslutningsmyndighet som ville påvirke innbyggere i et samfunn på mange områder. Han reiste videre en del spørsmål, som for eksempel; hvilket samfunnsansvar bør man anta at bedriftsledere har? I sin definisjon av CSR presiserer han at bedrifter har et ansvar som går utover den bedriftsspesifikke sfæren.

*”CSR viser til de forpliktelser bedriftsledere har til å følge bedriftens politikk, ta de beslutninger, eller følge de retningslinjer som er ønskelig i henhold til samfunnets mål og verdier”<sup>6</sup>.*

Bowen mente videre at sosialt ansvar ikke var noe ”universalmiddel”, men at det inneholdt viktige momenter som kunne tjene som en veileder for bedriftsledelse i framtiden (Bowen, 1953 gjengitt etter Carroll, 1999). Dette synet på en bærekraftig bedriftsledelse ble også støttet av professor Morrell Heald's artikkel; *Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea*. Her presenterer han teorien om at bedriftsledere i den nye kapitalismen har bruk for en ”corporate conscience”, eller en bedriftsmessig samvittighet. Han mente at bedriftsledere hadde forpliktelser ovenfor samfunnet, ikke bare ved å drive maksimalt økonomisk, men også for å drive etter humane og konstruktive fremgangsmåter (Heald, 1957). Behovet for en grundig teoretisk tilnærming til den nye måten å drive forretning på, var en nødvendighet ettersom det var mange misoppfatninger rundt bedriftenes ansvar ovenfor samfunnet. Dette er eksemplifisert ved Henry Ford, som selv la stor vekt på å

---

<sup>6</sup> *”It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objective and values of our society”* (Bowen, 1953 gjengitt etter Carroll, 1999).



tilfredsstillende samfunnet, ved mottoet ”*service before profit*”. Problemet i dette utsagnet var at Ford primært mente at måten å tilfredsstillende samfunnet, var å øke produksjonen og produktiviteten (ibid). Heald fulgte med dette i fotsporene til Bowen og var med på å bane vei for en annen tenkemåte enn hva som tidligere var praktisert, når det kom til bedriftsledelse.

Definisjonene som ble presentert av Bowen og Heald i deres verker kunne oppleves som noe knappe, slik at en mer inngående definisjon av CSR var nødvendig. I 1960 presenterte Keith Davis sin definisjon hvor han tilkjenner at CSR omfattet *bedriftsledelsens beslutninger, basert på grunnlag som i alle fall delvis, går utover organisasjonens direkte økonomiske eller tekniske interesser*<sup>7</sup>. Han mente videre at ideen om bedrifters sosiale ansvar var noe diffus, men at det skulle ses i en ledelseskontekst. Davis's syn på CSR var mer fremtidsrettet enn andre teoretikere på begynnelsen av 60-tallet, noe som kommer frem i artikkelen fra 1960. Her påpekte han at noen sosialt ansvarlige forretningsbeslutninger vil gi økonomisk fortjeneste på lang sikt, og på den måten å gi eierne og samfunnet gevinst. Dette var et syn som ikke ble utbredt blant teoretikere før 1970- og 1980-årene. Davis presenterte også sitt syn på sammenhengen mellom det å være sosialt ansvarlig og organisasjonens makt. Han mente at disse to elementene måtte være noenlunde likestilt. Hvis organisasjonen unnlot å ta sosialt ansvar ville dette føre til en nedbryting av den sosiale makten, og en videre erosjon av organisasjonens legitimitet (Davis, 1960).

En annen teoretiker, som i likhet med Davis, fremsatte en mer presis definisjon av CSR, var Joseph W. McGuire. I boken *Business and Society* (1963) påpekte han at sosialt ansvar gikk utover de økonomiske og lovbestemte forpliktelsene en bedrift hadde, uten at han spesifiserte dette noe mer. McGuire har i ettertid komplettert definisjonen med å spesifisere at organisasjoner må vise interesse i politikk, undervisning, samfunn og arbeidsmiljø, eller sagt på en annen måte; opptre mer som et individ (McGuire, 1963 gjengitt etter Carroll, 1999). På denne tiden var organisasjoner preget av en progressiv utvidelse av forretningsaktiviteter, og publikum ble mer og mer bevisst når det gjaldt bedrifters økning i markedsrett (Perrini, 2006). Denne markedsretten bestod i følge Davis, 1960, av bedrifters evne til å påvirke enkeltindivider og samfunn, på en slik måte at når bedriftene gir uttrykk for noe, blir dette absorbert av samfunnet rundt. Dette er noe som en annen bidragsyter til CSR-teori, Clarence C. Walton, tok tak i. Waltons interesse, i boken *Corporate Social Responsibilities* fra 1967, lå

---

<sup>7</sup> Oversatt til norsk etter: “*Businessmen's decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interest*” (Davis, 1960 gjengitt etter Carroll, 1999).

i foretakets samspill med samfunnet, og at bedriftsledere måtte inneha en bevisst holdning til dette samspillet. Videre mente han at en essensiell ingrediens i bedrifters engasjement i samfunnet, og byggestein i CSR, var tilstedeværelse av frivillighet i motsetning til tvang. Bedrifter måtte også akseptere at det i forbindelse med fokus på samfunnets interesser oppstod kostnader som kunne være umulig å måle den direkte avkastingen av (Carroll, 1999). CSR-bølgen som nå var begynt å vokse, gikk derfor ikke helt upåaktet hen. Det fantes teoretikere som mente at CSR var en kontroversiell agenda, og at det dermed ikke kunne forsvares bedriftsøkonomisk (Lunheim, 2006). En av de mest kjente kritikerne var Milton Friedman.

I artikkelen *The social responsibility of business is to increase its profits*, utgitt i New York Times September 1970, hevdet Friedman at bedriftsledernes eneste samfunnsansvar var å øke profitten for *eierne*<sup>8</sup>, mens de samtidig holde seg innefor lovens rammer. Alle ressurser som ble brukt utover dette, var å se på som et tyveri ovenfor aksjonærene. Sitatet under er hentet fra Friedmans artikkel, hvor han definerer ansvarsområdet til bedriftslederen.

*“He has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom”*(Friedman, 1970).

Ledelsens hovedaktivitet skulle altså være å maksimere profitten for eierne, og samtidig holde seg innenfor etiske og lovmessige rammer. Dette var et syn som delvis ble støttet av Harold Johnson, i *Business in Contemporary Society: Framework and Issues* (1971). Her presenterte han flere ulike syn på CSR, hvor han eksempelvis mente at bedrifter som tar samfunnsansvar gjør dette for å øke profitten til organisasjonen. I så måte kan man se på sosialt ansvar som en langsiktig profittmaksimering for bedriften. I et annet syn presentert av Johnson som kan fremstå som et antonym til synet over, er det han kaller *conventional wisdom*, eller tradisjonell visdom. Dette er definert som:

*”En samfunnsansvarlig bedrift har en ledelse som kan tilfredsstillende et kobbelt av interessenter. Isteden for å skape profitt kun for aksjonærene, må bedriften også ta*

---

<sup>8</sup> Eierne: personer som sitter som aksjeholder.

*hensyn til ansatte, leverandører, forhandlere og lokalsamfunn (Johnson, 1971 gjengitt etter Carroll, 1999)”.*

Carroll, 1999 presiserer videre at synet til Johnson delvis berører interessenteori, ettersom han refererer til det å tilfredsstille multiple interessenter, og videre navngir flere av interessentgruppene. Interessenteori er noe vi senere i oppgaven vil presentere og utdype nærmere.

1970-tallet markerer på mange måter starten på den offentlige debatten rundt CSR. I 1972 ble det arrangert en stor debatt som tok opp betydningen av CSR. Innholdet i denne debatten ble oppsumert i sammendraget *The Modern Corporation and Social Responsibility* av Manne & Wallich i 1972. Her ble det forsøkt å definere bestemte faktorer og regler knyttet til CSR (Perrini, 2006), hvor eksempelvis Manne mente at enhver operativ definisjon av CSR måtte inneholde tre faktorer. For det første måtte en bedrifts investering i CSR, gi mindre avkastning enn hva som var mulig å oppnå ved en alternativ investering. Videre måtte investeringene fremstå som frivillige, og til sist måtte bedriftens investeringene være reelle, og ikke bare en kanal for individuell legitimering (Manne & Wallich, 1972 gjengitt etter Carroll, 1999). Manne mente videre at dette var et av problemområdene i CSR, ettersom det i følge han var umulig å skille mellom investeringer som var av helt frivillig karakter, og hvilke som hadde til hensikt å tilfredsstille sosiale normer. Selv om det på denne tiden var mange sprikende definisjoner av CSR, entes alle om at sosialt ansvarlige bedrifter måtte opptre frivillig, utover lovmessige pålegg, for å tilpasse seg CSR-paradigmet (Davis, 1973 gjengitt etter Perrini, 2006).

Noe av den tidlige forskningen på CSR er gjort av Bowman & Haire (1975). I deres forskning ønsket de å skape en forståelse av CSR, og i hvilken grad bedrifter involverte seg i CSR. Ved å operasjonalisere begrepet, gjennom å studere hva og hvor mye bedrifter vektla sitt samfunnsansvar i årsrapportene, kunne de anskueliggjøre hvor mye organisasjonene involverte seg i CSR (Bowman & Haire, 1975). En lignende fremgangsmåte ble brukt av Abbott & Monsen (1979). De ønsket å gå dypere inn i CSR for å få en bedre og dypere forståelse av betydningen av begrepet. Dette gjorde de gjennom å analysere årsrapportene til *Fortune 500* -selskapene<sup>9</sup> i USA, for på den måten å kunne måle hva selskapene gjorde i

---

<sup>9</sup> *Fortune 500*: en oversikt, utgitt av magasinet *Fortune*, over de femhundre største amerikanske selskapene, målt etter bruttoinntekt. Listen utgis en gang i året.

henhold til CSR-teori. Målet med rapporten var å forsøke å lage en skala over hvor involvert disse selskapene var i samfunnsansvarlige spørsmål (Abbott & Monsen, 1979). Senere ble denne skalaen og dataen fra forskningen eksempelvis brukt til å analysere selskapenes respons til kritikk og statlig press, og for å analysere sammenhengen mellom sosialt engasjement og selskapets lønnsomhet, noe som viste seg å være en effektiv måte å måle CSR på (ibid).

En stadig søken etter å oppnå en klar definisjon og forståelse av CSR, var med på å utvikle forgreininger og alternative konsepter med samfunnsansvar som utgangspunkt. Her finner vi eksempelvis bedriftens sosiale handlinger (corporate social responsiveness), bedriftens sosiale prestasjoner (corporate social performance) og interessentteori. En annen interessant vinkling på CSR ble presentert av Thomas M. Jones i artikkelen *Corporate social responsibility revisited, redefined* fra 1980. Jones mente det var veldig vanskelig å enes om hva som utgjorde sosialt ansvarlig atferd, ettersom det var veldig få selskaper som kunne kategoriseres som samfunnsansvarlige, og på den andre siden, veldig få selskaper som kunne kategoriseres som samfunnsuansvarlige. Dette ledet Jones til konklusjonen om at man innen CSR ikke burde fokusere på resultat, men heller på CSR som en prosess (Jones, 1980). Videre, for å implementere CSR, viser han hvordan en organisasjon gjennom en beslutningsprosess, kan oppnå atferd som kongruerer med CSR-filosofi (ibid).

Carroll (1999) så på hvordan en kunne operasjonalisere CSR, og om det kunne finnes noen relasjoner mellom CSR og den finansielle prestasjonen. Et annet syn på dette ble gitt av Cochran & Wood (1984). De ønsket å se om samfunnsansvarlige organisasjoner også kunne være lønnsomme organisasjoner. Etter å ha studert hvordan finansielle prestasjonsmålinger var blitt operasjonalisert tidligere, bestemte Cochran og Wood seg for å bruke en omdømmeindeks utviklet av Milton Moskowitz, for å måle CSR. Videre ble det brukt minste kvadraters metode med variabler som hadde betydning for å kunne måle den finansielle lønnsomheten av CSR<sup>10</sup>. Av deres konklusjon fremkommer det at det er veldig liten korrelasjon mellom CSR og finansiell lønnsomhet<sup>11</sup> (Cochran & Wood, 1984). I 1987 ga Edwin M. Epstein ut en artikkel hvor han ønsket å integrere tre konsepter i *et* felles konsept. Epstein mente at konseptene foretaksetikk, CSR og foretakets sosiale handlinger var nært

---

<sup>10</sup> Cochran og Wood brukte minste kvadraters metode (OLS) med forklaringsvariablene (uavhengige variablene): operating earnings/sales, asset age, asset turnover, excess value, og avhengig variabel CSR. Dette ga ligningen;  $CSR = a_0 + a_1 * OES + a_2 * AGE + a_3 * TURN + a_4 * EV + error$ .

<sup>11</sup> Bevisene i rapporten antydte sterkt at den mest signifikant korrelerte finansielle variabelen med CSR, var *asset age*.

beslektet og tidvis overlappende, slik at en felles beskrivelse eller benevnelse av de tre konseptene var nødvendig. Konseptet til Epstein hadde til hensikt å hjelpe foretaksledere til å inkorporere verdisyn og sosiale prestasjoner i pågående organisatorisk politikk og praksiser, for å etablere et rammeverk som tok hensyn til, og smeltet sammen de gamle konseptene til noe han kalte for *Corporate Social Policy Process* (Epstein, 1987).

I artikkelen *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, fra 1991, presenterer Archie B. Carroll en klar relasjon mellom CSR og interessenteori. Han mente at “*There is a natural fit between the idea of corporate social responsibility and an organization’s stakeholders*”, hvor han videre argumenterte for at ordet *Social* i CSR kunne ses på som en vag definisjon på hvem organisasjonen hadde forpliktelser ovenfor. I så måte kunne interessenteori knyttes mer direkte til CSR, enn tidligere. Carroll mente at interessenteorien var med på å personifisere de gruppene eller personene som organisasjonen hadde forpliktelser overfor i CSR-relaterte aktiviteter og gjøremål. Teorien fokuserte senere også på interessentmodellen. Hasnas (1998) fokuserte på dette i en artikkel, hvor han påpekte at interessentene kunne variere fra organisasjon til organisasjon, og etter hver enkelt organisasjons preferanser. Ved bruk av interessenteori kunne CSR-konseptet fremstå som mer dynamisk med tanke på fokuspunkt og interessentgruppe.

Donaldson og Dunfee (1999) viser også til dynamikken i interessenteori, hvor de presiserer at enhver bedrift, uavhengig av lokasjon eller karakteristika, må innrette seg etter interessentenes krav. De mener at det ikke skal være mulig for en organisasjon å selge produkter til land i den tredje verden, når de vet at produktene er blitt nektet solgt i vestlige land grunnet helsefare. Manglende overholdelse av dette, vil stride med det primære anliggende i interessenteorien (Donaldson & Dunfee, 1999). CSR omhandler altså enhver organisasjons evne til å imøtekomme interessentenes legale, etiske, sosiale og miljømessige forventninger og krav, som videre skal danne grunnlaget for en langsiktig verdiskapning (Raynard & Forstater, 2002 gjengitt etter Perrini 2006). Dette har vært med på å gi interessentene en klar relasjon til bedriften, og mye av forskningen har fokusert på interessentlegitimitet. Phillips (2003) viser til to typer legitimitet; for det første er noen interessenter veldig viktig for organisasjonene og er med dette legitime. Det andre er at legitimiteten utledes fra en moralsk forpliktelse overfor andre interessenter (Phillips, 2003 gjengitt etter Perrini, 2006). Dette synet er også bekreftet gjennom annen nyere forskning, hvor fokus har vært å forklare interessentenes identitet, og da

spesielt med tanke på lokalsamfunnene hvor bedriftene opererer (Dunham et al., 2006 gjengitt etter Perrini, 2006).

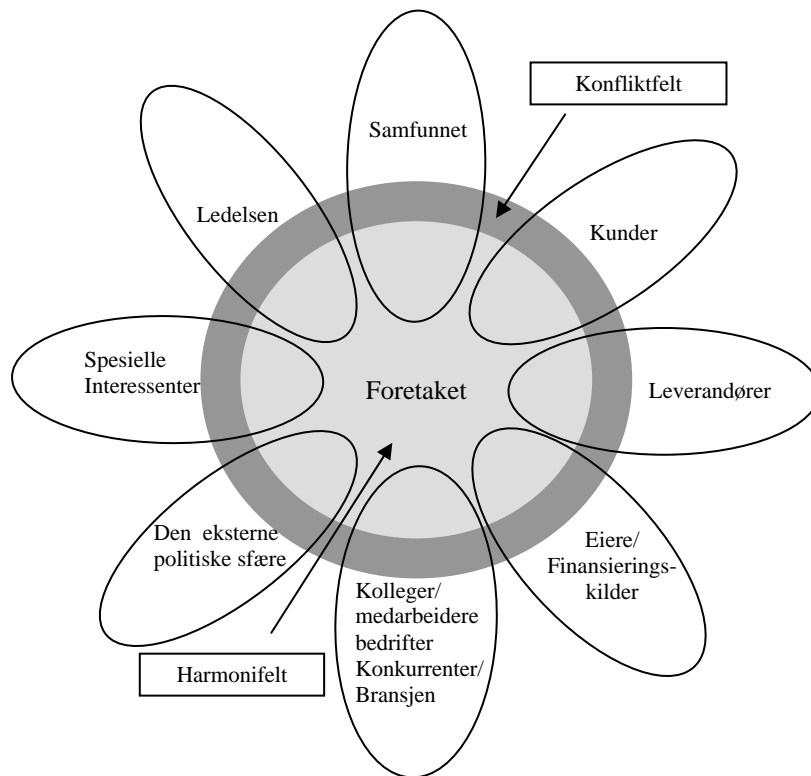
### **3.3 Interessentteori**

Som teorigrunnlag for oppgaven, har vi som tidligere nevnt valgt å fokusere på to teorier; interessentteori og legitimitetsteori. Begge teoriene tar for seg forholdet mellom bedriften og samfunnet rundt, og er til en viss grad overlappende.

Friedmans teori fra 1970 om at en organisasjons eneste ansvar er å maksimere profitt for eierne ble i 1984 utfordret av R. Edward Freeman i boken *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Dette markeres av mange som begynnelsen på interessentteori, selv om Barnard (1938) var først ute med ideen om at en organisasjon kunne betraktes som en koalisjon av interessenter. Drivkraften bak interessentmotivert ledelse, var å bygge et rammeverk som tok hensyn til de utfordringene en ledelse, som var presset fra ulike nivå av turbulens og endringer, stod ovenfor (Freeman & Velamuri, 2006).

*Interessentteori* ser på relasjonen mellom organisasjonen og dens omgivelser. Den tar for seg bedriftens eksistensberettigelse, altså på hvilke premisser organisasjonen overlever (Busch & Vanebo, 2001). I følge Busch & Vanebo (2001) er et sentralt aspekt innenfor interessentmodellen at interessentene yter bidrag til organisasjonen og mottar belønning i retur. Videre presiseres det at det for organisasjonen er viktig å oppnå en likevektsløsning som stabiliserer forholdet til interessentene. Interessentmodellen prøver å kartlegge samspillet mellom organisasjonen og dens interessenter, samt bidrag-belønningsforholdet interessentene har til bedriften. Bidrag-belønningsforholdet vil være selve eksistensberettigelsen, og uttrykker de forventningene interessentene har til belønningen de får fra bedriften for sine bidrag til bedriften. Hvis belønningen oppleves for lav, kan interessentene forlate organisasjon og dermed terminere bidrag-belønningsforholdet med bedriften til fordel for en annen konkurrerende bedrift. Interessentmodellen er illustrert i *figur 4*. En bedrifts interessent er et individ eller en gruppe som har mulighet til å påvirke en organisasjons aktivitet eller agenda. Alle organisasjoner har dermed et stort kobbelt av ulike interessenter som eksempelvis ledelsen, kunder, leverandører, staten, konkurrenter og samfunnet (Möller, Sjöholm, & Öster, 2006), slik som illustrert i *figur 4*, hentet fra (Pedersen, 2007). I tillegg til de ulike interessentene, består figuren av to felt; et harmonifelt og et konfliktfelt. Harmonifeltet er

området hvor interessentene ser at det bare er gjennom samarbeid at det skapes belønninger, mens konfliktfeltet illustrerer uenighet mellom organisasjonen og dens interessenter, om bidrag og belønninger. Enhver organisasjons mål er hele tiden å opprettholde et stabilt forhold til sine interessenter og interessentgruppene imellom. Alle gruppene har divergerende interesser, og organisasjonen må ta hensyn til disse og hele tiden jobbe etter å beholde alle interessentene i harmonifeltet.



**Figur 4 Interessentmodellen.**

I interessentmodellen skilles det ikke mellom grupper som befinner seg utenfor eller innenfor organisasjonen. Alle er viktige når man skal vurdere grunnlaget for en organisasjons eksistens (Busch & Vanebo, 2001). Clarkson (1995) presenterte i sin artikkel to hovedinndelinger av en organisasjons interessenter; primære og sekundære.

De *primære* interessentgruppene utgjør de som organisasjonen er helt avhengige av for å kunne overleve. Dette er typisk grupper som aksjonærer og investorer, ansatte, kunder og leverandører, samt samfunnet og staten som eksempelvis fremskaffer infrastruktur. Det er altså en høy gjensidig avhengighet mellom organisasjonen og dens primære interessentgrupper. Hvis en slik interessentgruppe er misfornøyd og trekker sitt samarbeid

med organisasjonen, vil dette kunne lamme selskapet helt eller delvis, og igjen skade selskapet slik at det ikke er i stand til å drive forretningsvirksomhet (Clarkson, 1995).

De *sekundære* interessentgruppene er de som påvirker organisasjonen eller blir påvirket av organisasjonen, men som ikke er involvert i transaksjoner direkte med selskapet, og er heller ikke essensielle for organisasjonens overlevelse. Media og en rekke andre spesielle interessentgrupper er eksemplifisert som sekundære interessenter. Disse interessentene har muligheten til å mobilisere store deler av opinionen enten for, eller mot organisasjonen. En organisasjon er ikke avhengig av sekundære interessenter for å overleve foretningmessig, selv om slike interessentgrupper har potensialet til å skade en organisasjon signifikant (ibid).

Selv om Clarkson (1995) kategorisk deler interessentene inn i to grupper, kan grad av innflytelse til de ulike interessentene variere og til tider være situasjonsbetinget. De ulike interessentenes makt og innflytelse varierer fra situasjon til situasjon, slik at det i hvert enkelt tilfelle er nødvendig å studere de ulike interessentenes reelle makt og innflytelse (Andersson & Bergqvist, 2003). Organisasjonen må altså skape kommunikasjon med og mellom interessentgruppene på en slik måte at støtten fra alle sammen beholdes og avbalanserer deres interesser, og samtidig gjør organisasjonen til et sted hvor hver interessentgruppe får innfridd sine ønsker og dekket sine behov (Gottschalk, 2004). Ettersom interessentteori inkluderer mange ulike grupper interessenter, vil dette også inkludere grupper som ikke vil være legitime, i så måte at de vil kunne ha verdier og agendaer som avviker fra organisasjonens. Noen interessentgrupper har eksempelvis som mål å forpurre en organisasjons daglige drift, slik at bedriften i noen tilfeller må se på illegitime grupper som interessenter, ettersom disse kan påvirke driften til organisasjonen (Freeman, 2002). Dette indikerer at sterkt fokus på primære og sekundære interessenter vil være legitimt berettiget.

### **3.4 Legitimitetsteori**

*Legitimitetsteorien* bygger på interessentenes oppfatning av bedriften og hvordan den drives.

*”En organisasjon kan betegnes som legitim når det er aksept og forståelse for organisasjonens verdigrunnlag i organisasjonens omgivelser, når det eksisterer en viss grad av sammenfall mellom organisasjonens og samfunnets normer og verdier”* (Bergen, 2007).



C. Deegan har definert legitimitetsteori som;

*“Organisations continually seek to ensure that they operate within the bounds and norms of their respective societies, that is, they attempt to ensure that their activities are perceived by outside parties as being legitimate”* (Deegan, 2006).

Ettersom en organisasjon ses på som en del av et større miljø (Khor), bygger legitimitetsteori på tanken om at organisasjonen hele tiden må fremstå med aktiviteter som av samfunnet blir oppfattet som legitimt. Legitimitet bygger på overensstemmelse mellom eksempelvis en organisasjons verdisyn og det rådende verdisynet som innehas av samfunnet utenfor. Dette tyder på at legitimitet er noe som gis av eksterne interessenter. Dette betyr at det vil være de som tildeler legitimiteten, som igjen vil godkjenne eller akseptere den legitimertes handlinger, målsetninger eller verdier (Andersson & Bergqvist, 2003).

Tidligere i neoklassisk teori var organisasjonens profitt et overordnet mål på legitimitet, men som antydnet i litteraturen, bygger ikke en bedrifts legitimitet bare på det å skape profitt og etterleve lover og regler. Evnen til å følge samfunnets normer og verdier er fundamental for å forsikre seg om at organisasjonen oppnår legitimitet. Så lenge en organisasjon kan opptre kongruent med de mål som innehas av miljøet rundt organisasjonen, vil legitimiteten kunne vedvare og ”gå i arv” (Parsons, 1960 gjengitt etter Khor). Denne kongruensen gir grunnlag for den *sosiale kontrakten*<sup>12</sup> organisasjonen har med sine interessenter. En utilstrekkelig evne til å etterkomme kravene fra samfunnet vil lede til ”brudd på kontrakten”, samt at bedriften påføres sanksjoner og restriksjoner av samfunnet. Gray *et. al.* (1996) beskriver samfunnet som

*”en serie av sosiale kontrakter mellom samfunnsmedlemmer og samfunnet selv”* (Gray *et. al.*, 1996 gjengitt etter Moir, 2001).

Dette kan bety at organisasjoner handler på en ansvarlig måte fordi det er det er slik samfunnet implisitt forventer at organisasjoner skal handle, og ikke fordi det er det mest kommersielt riktige å gjøre (Moir, 2001). Donaldson og Dunfee (1999) mente videre at

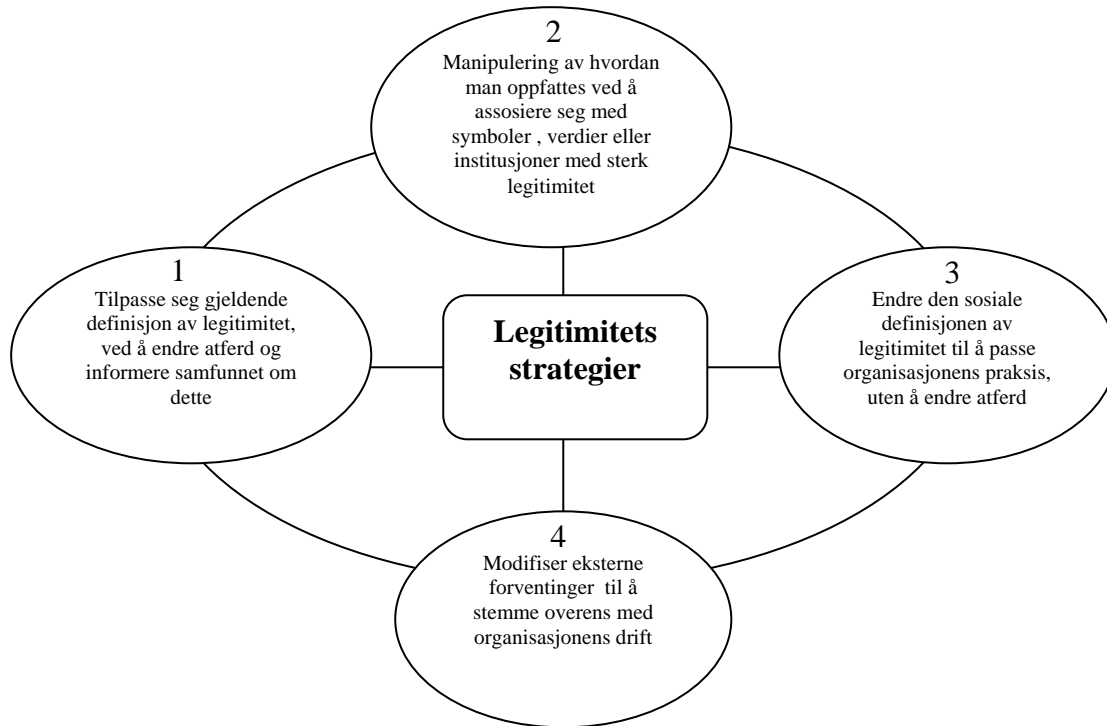
---

<sup>12</sup> En implisitt avtale mellom organisasjonen, samfunnet og mennesker, som hensyntar de involvertes rettigheter, ansvar og rådende normer og verdier.

teorien rundt sosiale kontrakter kunne brukes av ledelsen som et rammeverk når man sto overfor etiske spørsmål (Moir, 2001). Organisasjoner som med suksess klarer å opptre i henhold til faktorene i den sosiale kontrakten og tilføre samfunnet mer gode enn harme, vil da kunne oppnå en høyere finansiell lønnsomhet.

Legitimitet er altså noe som tildeles av interessentene, men bedriften kan ved å tilfredsstille interessentene påvirke bedriftens legitimitet. Ved å framstå som transparent og oppriktig, samt å operasjonalisere de rette oppgaver med tanke på å tilfredsstille interessentene, vil man kunne oppnå høy grad av legitimitet. Fokus på disse oppgavene varierer fra organisasjon til organisasjon, hvor man kan se et skille i forhold til størrelsen på organisasjonen. Simerly og Li (2000) mener eksempelvis at store organisasjoner har også store ressurser å bruke på sosialt ansvarlige prosjekter i motsetning til SMB. De små og mellomstore bedriftene har derimot en større fleksibilitet og kan lettere korrigere seg etter trender i lokalsamfunnet. Faktum er at SMB ikke figurerer like mye i medias søkelys som større bedrifter, noe som har ført til at påtrykket om å opptre samfunnsansvarlig ikke er like tydelig (van Dongen, 2006).

Et spesielt fenomen med SMB er at det ofte er en enkeltpersons meninger og verdier som gir uttrykk for hele selskapets verdisyn (Hemingway & Maclagan, 2004). Dette kan eksempelvis være daglig leder eller administrerende direktørs verdier og preferanser som kommer til syne, mens i større konsern har ofte hele organisasjonen en felles verdiplattform. Dette stiller store krav til bedriftslederen som må være varsom med hvor han trækker og hvordan han oppfattes. Videre må lederne implementere sine verdier i organisasjonen slik at ansatte kan internalisere disse. En av barrierene i SMB er mangelen på bevissthet rundt legitimitet som mål (van Dongen, 2006). Mye av den innsatsen som legges ned i å legitimere organisasjonen er avhengig av ledernes involvering, og dette betyr igjen at lederen må være bevisst på sin posisjon i denne prosessen. Legitimitet er et problematisk område for en organisasjon, og bedriften må derfor sikre fremtidig legitimitet (Perrow, 1970 gjengitt etter Dowling & Pfeffer, 1975). Dowling og Pfeffer (1975) og Lindblom (1994) beskriver ulike strategier for å sikre legitimitet til en organisasjon, noe som er vist i *figur 5* (Khor). En organisasjon kan implementere hver av disse strategiene individuelt, eller kombinere de ved å sile informasjon gjennom ulike kanaler. På denne måten kan informasjonen ses på som et strategisk verktøy for å tilegne seg legitimitet.



**Figur 5 Organisatoriske strategier for legitimering.**

En organisasjon kan *tilpasse seg den gjeldende definisjonen* av legitimitet, ved å endre atferd og informere samfunnet om dette. Hvis definisjonsendringene forekommer hyppig, vil dette være lettere å håndtere for en SMB enn for en større bedrift. Dette skyldes at større organisasjoner er veldig komplekse i forhold til mindre organisasjoner. Organisasjonen kan videre *manipulere hvordan den oppfattes* ved å assosiere seg med symboler, verdier eller institusjoner med sterk forankret legitimitet. Dowling & Pfeffer (1975) mener også at bedriften kan *endre den sosiale definisjonen* av legitimitet til å passe organisasjonens praksis, uten at den selv endrer atferd. Til sist presenterer Lindblom at bedriften kan *modifisere eksterne forventninger* til å stemme overens med organisasjonens drift (Öster, Sjöholm, & Möller, 2006). Ikke alle strategiene er like praktisk gjennomførbare, ettersom det eksempelvis er veldig vanskelig å endre sosiale normer. Dowling & Pfeffer påpeker at en organisasjon vil tilpasse seg de gjeldende forventningene til legitimitet, eller prøve å identifisere sin drift og produkter med institusjoner som fremstår som legitime. Dette betyr at organisasjonen enten må endre sin atferd, eller bruke symboler for å identifisere seg med legitime institusjoner eller organisasjoner som kan tituleres ”best practice”<sup>13</sup> (Dowling & Pfeffer, 1975).

<sup>13</sup> ”Best practice” eller beste praksis viser til best mulig måte å gjøre noe på. Beste praksis kan ses på som et biprodukt av et suksessfullt sluttresultat.

For å kunne lede en organisasjon i tråd med interessentteorien, må ledelsen ha en dyp forståelse av interessene og prioriteringene til interessentene.

R. Edward Freeman og S. Ramakrishna Velamuri har i artikkelen *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility* presentert ti prinsipper som skal sikre at organisasjoner ivaretar interessentenes interesser (Freeman & Velamuri, 2006).

### **1) Organisasjonen må se på interessentenes interesser som samlende over tid.**

En grunnleggende tanke i interessentteorien er at verdiskapningsprosessen må ses på som en samlet prosess. Leverandører må være villige til å gjøre forretninger med bedriften, slik at produkter kan tilvirkes. Videre må organisasjonen skape produkter som er av en slik verdi for kunden at han/hun er villig til å betale for dem. Bedriften må tilby arbeidere jobb og lønn, som er akseptabel, og hvis organisasjonen kan klare å få alle i organisasjonen til å komme på jobb engasjert og klar til å skape verdier, vil hele bedriften profittere på dette. Organisasjonen må opptre som en god samfunnsborger i nærmiljøet, og kan med dette generere positiv goodwill som igjen vil gi bedriften et større rom å operere i. Organisasjonen må også gi sine aksjonærer avkasting på investering, overholde forpliktelser overfor gjeldshaver, banker og andre.

### **2) Organisasjonen må se på interessentene som virkelige personer**

Mennesker er komplekse vesener, men i mye av litteraturen antar man det motsatte, nemlig at forretningsfolk bare handler i egeninteresse. En av antagelsene bak tradisjonell eierskapsteori er at aksjonærer bare bryr seg om avkastning på investering, og at deres agenter, altså ledelsen, kun skal ha profittmaksimering som siktemål. De fleste av oss er gjerne mer komplisert enn dette. De fleste av oss gjør ting som ikke bare er i egeninteresse, eksempelvis er mye bedriftsvirksomhet bygget på grunnlag av vår søken etter å skape nye produkter, sammen med andre og for andre. Antagelsen om handling i egeninteresse kan være selvutløsende – mennesker kan begynne å opptre i egeninteresse hvis det er det de tror som forventes av dem. Organisasjoner må altså være åpne for en mer kompleks psykologi.

### **3) Vi søker løsninger som kan tilfredsstillende multiple interessenter samtidig.**

Organisasjoner opplever verden de operer i som fragmentert, hvor problemer og spørsmål rettes mot bedriften fra ulike hold. Enhver organisasjon må utvikle retningslinjer, strategier, produkter og tjenester som tilfredsstiller mange interessentgrupper samtidig. I henhold til

neoklassisk eierskapsteori vil et slikt syn bli sett på som en illegitim kostnad for aksjonærene og videre fungere som en brems for innovasjon og nytenkning. Søken etter å tilfredsstille multiple interessenter vil derimot på mange måter fungere som grobunn for nytenkning, og fremme innovasjon.

**4) Man deltar i intensiv kommunikasjon med interessentene – ikke bare med de vennligsinnede.**

Man må kommunisere med *alle* interessenter, også kritikere av organisasjonen og andre sekundære interessentgrupper. Freeman og Velamuri trekker frem kritikere som en spesielt viktig dialogaktør. Kritikere kan ses på som representanter for et udekket marked, ettersom kritikere ønsker å endre organisasjonens atferd. Selv om kritikere er viktige mål for en organisasjon, er det ikke mulig å tilfredsstille alle. Noen kritikere har ikke alltid et legitimt synspunkt på bedriften, slik at alle krav fra kritikerne ikke alltid kan møtes. Selv om organisasjonen er bevisst på sitt forhold til denne interessentgruppen, hender det ofte at ledelsen ikke har nær nok kontakt med kritikerne, slik at det er mulig å fastslå om muligheten for verdiskapning er tilstede. Til tross for funksjonelle teorier om transaksjoner i spotmarkedet hvor alle deltakere er informert om pris, bygger virkelige forretninger på en solid, ærlig og åpen kommunikasjon.

**5) Vi engasjerer oss i filosofien om frivillighet – for å lede interessentrelasjoner selv, isteden for å overlate dette til det offentlige.**

Utfordringen til organisasjonen er å reorientere dens tankesett og ledelsesprosessene, til å være mottakelig for innspill fra interessentene. En slik åpenhet baserer seg på frivillighet, og betyr at organisasjonen, av egen vilje, må tilfredsstille nøkkelinteressentene sine. Om en situasjon skulle oppstå, hvor løsningen til et interessentproblem blir foreslått og pålagt av et offentlig organ, må dette ses på som et nederlag for ledelsen. I teorien om frivillighet, blir drivkraften for en organisasjon å skape mest mulig for interessentene.

**6) Vi generaliserer markedstilnærmingen**

Organisasjonen må legge ekstra stor vekt på å forstå interessentenes behov. Dette gjøres ved bruk av markedsførings teknikker for å segmentere interessentgruppene, slik at man lettere kan forstå interessentenes individuelle behov, og videre bruke markedsføringsredskaper for å forstå mangfoldet av egenskaper som finnes i de fleste interessentgrupper. I dette tilfellet er overforbruk ikke tenkt på i form av antall kroner, men heller i form av ekstra oppmerksomhet

mot de gruppene som er kritisk for en langsiktig organisatorisk suksess. Eksempelvis burde oljeselskaper føre en bevisst bedriftspolitik overfor OPEC, staten og interessenter, som igjen kan frembringe publikum et positivt bilde av organisasjonen.

**7) Alt vi gjør, gjør vi for våre interessenter. Vi handler aldri kontinuerlig på bekostning av noen over tid.**

Mange organisasjoner tenker på hvordan de skal tilfredsstille kundene eller hvordan de skal betjene de ansatte, men det er mulig å generalisere denne filosofien med å tilfredsstille interessentene. Driftsgrunnlaget for de fleste organisasjoner er at de tilfører det eksterne miljøet noe. Når en organisasjon mister sin misjon og fokuserer på ledelsens interne behov, står den i fare for å bli irrelevant. Jo mer en bedrift fokuserer på hvordan den skal etterkomme interessentenes behov, jo mer skikket er den for å overleve og lykkes over tid.

**8) Vi forhandler både med primære og sekundære interessenter.**

Grunntanken bak interessenteori er at hvis en gruppe eller enkeltindivider kan påvirke organisasjonen eller kan påvirkes av organisasjonen, må det skapes en gjensidig interaksjon. Mange ledere fokuserer mye på hvilke interessenter som er legitime eller ei, men interaksjon med begge grupper er nødvendig. I enkelte tilfeller vil det være legitimt å bruke mer ressurser på viktige og innflytelsesrike interessenter, men i et åpent marked vil konsekvensene, ved ikke å forhandle med et vidt spekter av interessenter, være store. Interessentgrupper kan eksempelvis indirekte presse myndighetene til å pålegge bedriften retningslinjer som er av suboptimal karakter for organisasjonen. Dette betyr at det helt klart vil være legitimt å bruke ressurser på alle interessentgruppene som har noen form for relasjon med organisasjonen.

**9) Vi overvåker og endrer kontinuerlig prosesser for bedre å tilfredsstille interessentene.**

Interaksjonen med interessentene kan hele tiden forbedres. Et klassisk eksempel på forbedringer, er organisasjonens forhold til miljø. McDonalds og 3M har eksempelvis gjort store endringer i produksjonsprosessene sine, slik at det er mulig å resirkulere avfallet til nye produkter. Dette har ført til store økonomiske besparelser for bedriftene, samt et rykte som miljøbevisste selskaper.

**10) Vi har som formål å tilfredsstillere våre og interessentenes drømmer.**

En forretningsvirksomhet bør ha klare formål. Ser vi bort fra formålet med å tilfredsstillere aksjonærene, kan formålene være mangfoldige. Kanskje profittmaksimering for aksjonærene er et bra formål for forretningsvirksomheten, men helt klart ikke det eneste. Alle organisasjoner *må* generere profitt, ellers vil det ikke være mulig å oppfylle formålene. Dette vil derfor ikke være mulig uten et intenst engasjement sammen med deres interessenter.

En oppfyllelse av disse prinsippene vil i følge Freeman og Velamuri føre til at organisasjonen lettere vil kunne ivareta interessentenes interesser. En inngående forståelse av interessentenes behov og ønsker, vil også sikre kontinuitet i foretakets legitimitet. Grunntankene bak CSR er tuftet på at organisasjonen har et ansvar overfor disse interessentene, slik at en forståelse av gruppens adferdsmønster, vil kunne sikre denne kontinuiteten.

Vi har i dette kapittelet tatt for oss utviklingen av begrepet CSR, og dets betydning for organisasjoner og samfunn. Vi har også sett litt på hvordan interessenteori og legitimitetsteori kan forklare bedriftenes atferd. I kommende kapittelet vil vi se nærmere på hva som ligger i selve begrepet CSR, og hvordan CSR kan fungere som en brikke i byggingen av et bærekraftig samfunn.





## 4. CSR

### 4.1 CSR i dag

På 1970-tallet prøvde man å sette CSR på dagsordenen, ved å rette miljøspørsmål i en mer global retning. Ettersom verden på denne tiden var sterkt preget av oljekriser og lavkonjunktur, fikk ikke miljøhensyn den oppmerksomhet som den fortjente. Det var ikke før på midten av 1980-tallet at miljøspørsmålene igjen ble dagsaktuelle, man da gjennom et prosjekt i regi av FN, som gikk under navet Brundtlandkommisjonen, med Gro Harlem Brundtland som spyspiss. Prosjektet endte i en 12 dager konferanse i Rio de Janeiro i 1992, hvor man presenterte handlingsplanen Agenda 21, som skulle sikre bærekraftig utvikling i det tjudeførste århundre (UNCED, 2005). Konklusjonen i Agenda 21 var at miljø, økonomi og de sosiale aspektene henger sammen, og at det ikke er mulig å løse problemer knyttet til det ene aspektet uten at de andre også innfris. Dette innebærer eksempelvis at det ikke er mulig å løse sosiale spørsmål, uten at man samtidig sikrer økonomisk vekst (Fröling & Hallén, 2006).

Selv om CSR i dag er et kjent begrep, både innenfor forskning og generelt i foretningsverdenen, finnes det ingen unison oppfatning og definisjon av begrepet. Begrepet varierer fra land til land, ettersom man opererer med ulike verdier, normer og lovpålegg. Det er mange som har prøvd å finne ut hvilke faktorer som gjør at bedrifter involverer seg i CSR. Konsulentbransjen er spesielt opptatt av å kunne operasjonalisere CSR, slik at effekten i ulike bedrifter kan måles og sammenlignes. Selv om teoretikere opp gjennom tiden har forsøkt å gi en klar universal definisjon av CSR, har man ikke lyktes i dette. I kjølvannet av disse forsøkene, har teoretikerne kommet opp med ulike forgreininger av CSR som begrep. Felles for alle, er at de kombinerer bedriftsøkonomisk vekst med ivaretagelse av samfunn. Noen av navnene CSR er kjent under er; foretakets ansvar (corporate responsibility), foretakets regnskapsplikt (corporate accountability), foretakets etikk (corporate ethics), foretakets borgerskap (corporate citizenship), bærekraftig utvikling (sustainability), forvaltning (stewardship), den triple bunntinjen (triple bottom line) og ansvarlig forretningsvirksomhet (responsible business), for å nevne noen (Canada, 2006). For å skape en helhetlig forståelse av begrepet, vil vi først gi noen definisjoner på CSR for slik å synliggjøre en del av faktorene som inngår i begrepet.

### 4.1.1 Definisjoner av CSR

Den første definisjonen vi har tatt for oss er veldig generell og derav global, ettersom den ikke legger noen nasjonale lovmessige begrensninger. NHO definerer CSR som;

*”summen av en organisasjons finansielle, miljømessige og sosiale ansvar” (NHO, 2003).*

Denne definisjonen inneholder fundamentet i teorien om "de tre bunnlinjene", som vi senere i oppgaven vil gå nærmere inn på. Definisjonen dekker etter vår mening budskapet med CSR, men hvis organisasjoner lett skal ha mulighet til å operasjonalisere konseptet, må vi legge til grunn en mer spesifikk definisjon. EU-kommisjonen beskriver CSR som;

*“being socially responsible means not only fulfilling legal expectations but also going beyond compliance and investing more human capital, the environment and relations with stakeholder” (The European Commission, 2002, gjengitt etter van Dongen 2006).*

Denne definisjonen gir et klart bilde av at CSR er mer enn bare å innrette seg etter lovpålagte krav fra staten. I Norge er en slik definisjon meget sentral ettersom det stilles strengere krav til organisasjonene sammenlignet med andre ikke-skandinaviske land. Definisjon vil gi et klarere bilde av hvilken organisatorisk atferd som er gjort med hensyn til lovgivningen, og hvilken atferd som anses for å være samfunnsansvarlig.

Vi mener at innholdet i Agenda 21 i kombinasjon med disse to definisjonene vil gi et mer helhetlig bilde av hva CSR er, samtidig som den inkluderer alle organisasjoner uavhengig av størrelse. Vi vil derfor definere CSR som:

*”summen av en organisasjons finansielle, miljømessige og sosiale ansvar, utover det lovpålagte, som sikrer bærekraftig utvikling for organisasjonen, lokalsamfunnet og øvrige interessenter”.*

Før vi drøfter de akademiske teoriene som vi synes er relevante for denne oppgaven, skal vi se litt på hva som får bedrifter til å engasjere seg i CSR. Hvorfor involverer bedrifter seg i CSR og CSR-aktiviteter?

## 4.2 *Drivere av CSR*

I et arbeidsnotat hentet fra Universitetet i Miami sin hjemmeside (Miami, 2006), trekkes det frem to viktige argumenter som taler for hvorfor bedrifter skal engasjere seg i CSR.

Det første argumentet er **moralsk rettet**. De aller fleste er enige om at profitt i de aller fleste tilfeller er nødvendig for enhver forretningsenhets eksistens. Uansett bør alle organisasjoner anstrenge seg for å skape andre verdier. Dette skyldes at organisasjonene høster av samfunnet de opererer i, og at de av den grunn ikke kan eksistere i fullstendig isolasjon. Det viser seg at foretak som bidrar i samfunnet, nyter godt av den infrastrukturen som finnes der i form av veier, politi, brannvesen, helsevesen og lignende. De opplever også at de har behov for samfunnets evne til å fremskaffe arbeidskraft, og den kundebasen som samfunnet representerer, og at de derfor er nødt til å engasjere seg i CSR-aktiviteter for å gi noe tilbake til samfunnet de høster av (ibid).

En organisasjon er ikke en etikkfri sone. Det er nødvendig at bedriftslederne fremmer de samme moralske verdiene i forretningslivet som i privatlivet. Organisasjoner har en tendens til å skape sosiale problemer, og vil av den grunn ha et samfunnsmessig ansvar for å forsøke å løse disse problemene. Samtidig besitter virksomheter mye makt og ressurser, noe som tilsier at de burde utøve makten med ansvarlighet. Når en i tillegg vet at samfunnets forventninger til foretakene øker, kreves det nå at bedriftene forplikter seg overfor samfunnet de opererer i. Dette gjelder både overfor de ansatte og overfor kundene, ut over den tradisjonelle økonomiske bunnlinjen og aksjonærenes snevre interesser. Dette fører til at bedrifter engasjerer seg mer i CSR-aktiviteter.

Det andre argumentet for CSR er **økonomisk rettet**. Dette er et argument av økonomisk selvinteresse for foretakene. Foretak kan oppnå reelle økonomiske fordeler ved å forfølge en CSR-strategi. I dagens ”brand-driven” markeder er CSR et virkemiddel for å matche selskapenes aktiviteter med interessentenes verdier og krav, i en tid hvor disse parametrene kan endres hurtig. Tilhengerne av det økonomiske argumentet tror at CSR representerer en helhetlig tilnærming til å drive forretning, og at en effektiv CSR politikk derfor vil komplettere bedriftenes aktiviteter.

CSR inngår i alle aspektene ved foretakenes ”dag til dag” operasjoner. Uansett hva en organisasjon gjør, vil det på en eller annen måte samhandle med en eller flere interessegrupper. Derfor må foretak i dag bygge ”vanntette merker” som tar ivaretar alle interessentenes interesser.

Mye av litteraturen skiller mellom eksterne og interne drivere. Vi vil derfor redegjøre for hva som regnes som eksterne og interne drivere.

### 4.2.1 Eksterne CSR drivere

Det har vært en økende oppmerksomhet rundt CSR av flere årsaker. For det første finnes det i dagens samfunn informasjon i overflod, samtidig som den er lett tilgjengelig for konsumentene (Castells, 2000). Mer informasjon har ført til at konsumentene har fått bedre grunnlag for å ta beslutninger. Konsumentenes økte bevissthet legger press på foretakene. Foretakene må nå bruke forretningsprosessen til å spille en mer integrert og positiv rolle i samfunnet (van Dongen, 2006). For det andre øker globaliseringen viktigheten av å ha forretningsforbindelser verden over (Castells, 2000). For det tredje endres rollen til myndighetene. Samfunnet konfronterer foretakene i økende grad, noe som øker presset på foretakene til å ta sosialt ansvar, og handle deretter. Myndighetene har nå gått fra å presse foretak til å være sosialt ansvarlige, til å stimulere selskaper til å være sosialt ansvarlige (van Dongen, 2006).

John Elkington sier at for at en organisasjon skal kunne ha en suksessrik ledelse av ”triple bottom line”, er en sju-dimensjonal tankegang nødvendig (Elkington, 1997, , 2004). Elkington henviser til såkalte globale revolusjoner, eller nødvendige endringer i måten det tenkes på, som kan bane vei slik at CSR virkelig får effekt. De sju aspektene som endres eller må endres er:

- *Markets*. Markeder er mer åpne for konkurranse, noe som skaper muligheter for å skille organisasjoner gjennom konsepter som øko-effektivitet<sup>14</sup> og teknologisk innovasjon.

---

<sup>14</sup> I begrepet øko-effektivitet ligger det at en ønsker å skape økte verdier samtidig som en kontinuerlig reduserer forurensning og forbruk av ressurser. Det kan og defineres som den effektiviteten en oppnår ved å bruke økologiske ressurser på menneskelige behov.

- *Values.* Globale trender har ført til at fokuset har skiftet fra at organisasjonen bare fokuserer på rene økonomiske verdier, til at de også fokuserer på kreering av menneskelige og sosiale verdier for samfunnet.
- *Transparency.* Et veldig viktig aspekt for at et foretak skal vise sosial ansvarlighet er det å være gjennomskuelig. Dette har blitt mer og mer betraktet som en forutsetning for at et selskap skal være sosialt ansvarlig. Nye informasjonskilder, som for eksempel internett, og endringer i foretakenes kontrollmekanismer (fra ren myndighetskontroll, til også inkludering av andre organisasjonsinteressenter) har ført til at foretakenes forretningspraksis er blitt mer åpen og gjennomsiktig.
- *Life-cycle technology.* Organisasjoner fokuserer ikke bare på kundens aksept av deres produkt, men vurderer også hele produksjonsprosessen fra begynnelse til slutt.
- *Partnerships.* Foretak utvikler kompaniskap med andre foretak, organisasjoner og interessentgrupper med en underliggende tro på at å jobbe sammen kan forbedre "the triple bottom line"-resultatet mer enn hvis de jobber mot hverandre. En dialog med andre foretak er viktig. For at et selskap skal kunne avgjøre om det skal befatte seg med sosiale spørsmål, må de rådspørre seg med andre selskaper eller parter. Denne dialogen er viktig, ettersom den angår mange parter, og for å kunne forenkle og stimulere endringer trengs det samarbeid mellom partene.
- *Time.* Forandringer kan oppnås ved å endre fra et kortsiktig profittfokus, mot mer langsiktige mål. Dette er nødvendig siden samfunns- og miljøspørsmål hovedsakelig er langsiktige spørsmål som bringes på bane. Et skift i tidstankegangen er derfor viktig å sette fokus på, for at en skal kunne lykkes med CSR.
- *Corporate Governance.* Dette systemet som forretningsforetakene er styrt og kontrollert etter, krever et skift i vurderingen av hva som skal være foretakets mål. En kan ikke måle foretakets suksess i en enkel økonomisk bunnlinje, en bør derimot gjøre dette gjennom "triple bottom line" hvor faktorene mennesker og miljø også inngår. En systematisk integrering av sosialt ansvarlig forretningsatferd er ofte vanskelig å måle, men resultatene en oppnår kan bli langsiktige.

Simerly and Li forklarer forbedret Corporate Social Performance (CSP) på bakgrunn av den utvidede forståelsen av forskjellige kulturer, verdier og lovgivning i et internasjonalt miljø. Dette burde føre til en bedre forståelse av organisasjonens rolle i samfunnet, og derfor en økning i foretakets sosiale innsats (van Dongen, 2006).

#### 4.2.2 Interne CSR drivere

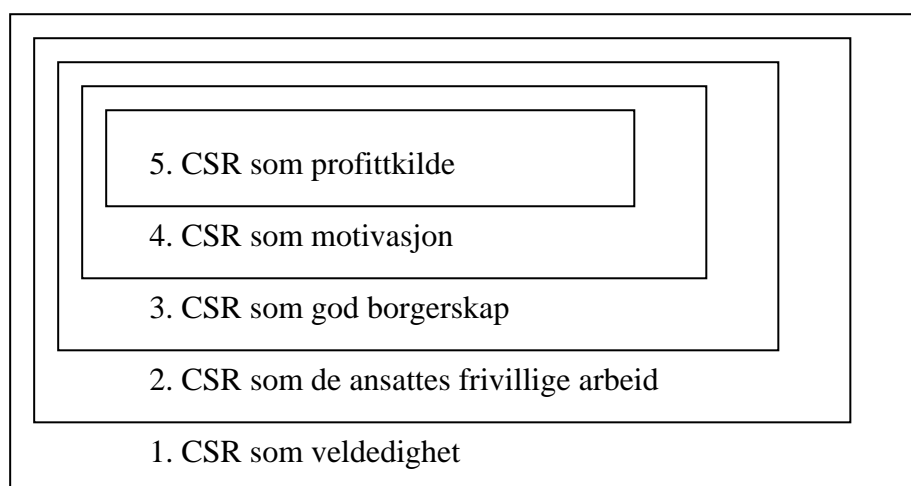
Det finnes også interne drivere for at et selskap skal være sosialt ansvarlig. Foretakets verdier samsvarer ikke nødvendigvis lenger med verdiene som stammer fra administrerende direktør, og dette skyldes ofte lite hierarkiske organisasjoner. I tillegg verdsetter de ansatte i økende grad immaterielle sider ved foretaket de jobber for. Dette fører til at de legger press på foretakets atferd, slik at det tilfredsstillende sikre samfunnsmessige verdier (van Dongen, 2006).

Van Marrewijk og Werre sier at:

*”enhver organisasjon skal velge sin egen spesifikke ambisjon og tilnærming angående bedriftens bærekraftige utvikling, som matcher organisasjonens mål og intensjoner, og som samsvarer med organisasjonenes strategi som en formålstjenelig respons til de betingelser de opererer under”* (van Marrewijk & Werre, 2003).

Dette impliserer at CSR er et bevisst valg og ikke noe som gjøres som følge av eksternt press (van Dongen, 2006).

I en ideell situasjon skal CSR ifølge van Dongen (2006) være en del av kjerneaktivitetene i et selskap, og dermed inngå som en integrert del av forretningsdriften. Dette er imidlertid en lang og intensiv prosess, noe vi ser av *figur 6*.



**Figur 6** Ulike integreringsnivåer av CSR.

Det første og ytterste integreringsnivået er når CSR ikke er innbakt i forretningsdriften. Bedriften kan da gi penger eller ressurser som et bidrag til samfunnet for å løse samfunnsmessige problem, og dermed synliggjøre CSR gjennom veldedighet. Det andre nivået er når selskapet kreerer muligheter for de ansatte til å kunne involvere seg i for eksempel frivillighetsarbeid. Selv om det ikke er selskapet som tar slike avgjørelser kan de legge til rette for, og oppmuntre de ansatte til å ta slike initiativ. På det tredje nivået engasjerer selskapet seg i samfunnet. Selskap som etterlever CSR når de gjør forretninger, skaper ringvirkninger. Dette fører oss til nivå fire hvor selskapet kan ha en positiv og motiverende påvirkning på de ansatte, kundene, investorene og de øvrige interessentene. Det femte og innerste nivået er når selskapet integrerer CSR helt inn i strategien og forretningsprosessene. Det er her selskapet virkelig kan få økonomisk utbytte av engasjement i CSR. I dette tilfellet vil *driftighet*<sup>15</sup> og CSR gå hand i hand (van Dongen, 2006).

Vi har nå synliggjort litt av det som får foretak til å engasjere seg i CSR. I det neste avsnittet skal vi ta for oss noe av den teorien som vi mener er relevant for oppgaven.

### **4.3 Teori om CSR**

#### **4.3.1 CSR–pyramiden**

Carroll & Buchholtz har formulert en av de mest kjente og brukte definisjoner i litteraturen:

*”Foretakets sosiale ansvarlighet omfattes av de økonomiske, lovpålagte, etiske og filantropiske forventningene som samfunnet har til organisasjoner på et gitt tidspunkt”*  
(Carroll & Buchholtz, 2002).

Definisjonen er interessant da den understreker omverdenens forventninger. Det definisjonen derimot mangler er et internt perspektiv, ettersom CSR oppleves av alle virksomhetens interessenter, noe som også inkluderer medarbeiderne og ledelsen (Jessen, 2004). I tillegg er CSR ikke bare noe omverdenen forventer av virksomheten, men også noe som virksomheten av flere årsaker kan ønske å synliggjøre. CSR handler om at virksomhetene tar større hensyn

---

<sup>15</sup> Driftighet er ”entrepreneurial spirit” og er en kombinasjon av: ambisjoner, behovet for å kreere, villigheten til å ta risiko, vegringen mot å feile, hardt arbeid og engasjement (Biosystems, 2007).

til sosiale, miljømessige og finansielle aspekter (Zadek, 2001). En kan altså si at CSR betyr at foretaket har et etisk og filantropisk ansvar utover det juridiske og økonomiske ansvaret.

Carroll & Bushholtz (2002) illustrerer fire elementer av CSR i en pyramide, hvor pyramideformen synliggjør foretakets sosiale ansvar gjennom fire ansvarsnivåer; det økonomiske, det juridiske, det etiske og det filantropiske ansvaret. Foretakets totale ansvarlighet kan vi se i *figur 7* på neste side:



**Figur 7 CSR-Pyramiden.**

Utgangspunktet for CSR-pyramiden er at en organisasjon må tjene penger for å overleve, den er forpliktet til å maksimere aksjonærenes inntjening og drive effektivt. Den økonomiske ansvarligheten danner derfor fundamentet som alt det andre bygges på.

Det andre nivået viser den juridiske ansvarligheten. Foretak tvinges til å følge lover på grunn av at de er samfunnets koding av hva som er akseptabel og ikke-akseptabel opptreden. Som en delvis oppfyllelse av den sosiale kontrakten mellom samfunnet og foretaket, forventes det at foretaket streber etter å oppnå sine økonomiske mål innenfor lovens rammer. Den juridiske ansvarligheten gjenspeiler samfunnets syn på ”kodifisert etikk”, hvor meningen er å sørge for



at regelverket følges, slik som det er presentert av lovgiverne. Den økonomiske og juridiske ansvarligheten er begge obligatoriske forpliktelser som kreves av foretakene.

Den etiske ansvarligheten går ut på at organisasjonen opptrer etisk i det den foretar seg, og at den gjør det som er riktig, nødvendig og rettferdig, og forsøker å minimere eller unngå at aksjeeierne påføres skade. Å ta etisk ansvar er altså å innfri de standarder, normer og forventninger som samfunnet har til organisasjonen, utover det lovpålagte.

Den øverste nivået viser den filantropiske ansvarligheten, som omhandler at foretaket skal være en god medborger. Det vil si at foretaket opptrer som en god borger som handler for fellesskapet, og forbedrer livskvaliteten i samfunnet. Den filantropiske ansvarligheten gir derfor et bilde av de forventninger allmennheten har til foretaket akkurat nå.

Det er det etiske og filantropiske nivået i pyramiden som ofte forbindes med CSR.

Ingen metafor er perfekt, og CSR-pyramiden er intet unntak. Pyramiden er tiltenkt å vise at foretakenes totale CSR innbefatter forskjellige komponenter, som sammenslått kan ses på som et hele. For å få en bedre forståelse av hva som ligger i CSR, vil vi derfor også se litt nærmere på teorien om de tre bunnlinjene (triple bottom line).

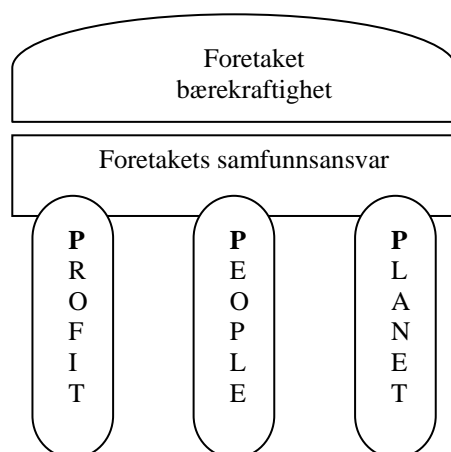
### **4.3.2 De tre bunnlinjene (triple bottom line)**

Foretak som driver forretning på en samfunnsansvarlig måte, tar ansvar for hele produksjonsprosessen fra start til mål. Deres mål er ikke bare å oppnå profitt, de er også oppmerksom på den påvirkningskraften de har på samfunnet og miljøet. Elkington (1994) introduserte uttrykket "triple bottom line" basert på de tre bunnlinjene økonomi, miljø og samfunn, og videreutviklet dette til en 3 P – formulering i 1995 (van Dongen, 2006). 3 P – formuleringen består av de sosiale suksesskriteriene som foretak bedømmes etter, nemlig profitt, planet og personell, også tidligere nevnt som punktene i "triple bottom line". "Triple bottom line" eller "people, planet, profit" refererer til en situasjon hvor foretak harmoniserer sin innsats, slik at de blir økonomisk levedyktige, viser miljømessig styrke og er sosialt ansvarlige. Faktorene er innbyrdes beslektet, gjensidig avhengig av hverandre og noen ganger i konflikt med hverandre (Elkington, 1997). For at et foretak da skal være sosialt ansvarlige er

det veldig viktig at de er klar over alle aspektene, og prøver å finne en balanse mellom dem når de innbaker dem i forretningsprinsippene og strategien (van Dongen, 2006).

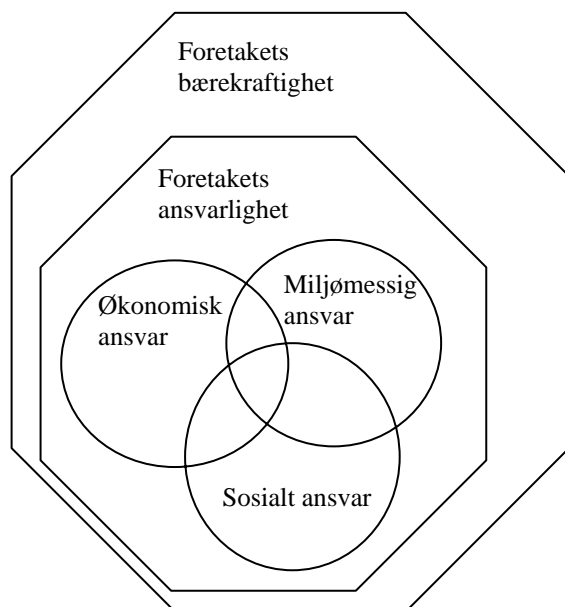
Flere personer har gitt uttrykk for at de tre bunnlinjene bare er en del av det å ta samfunnsansvar. Linnanen & Panapanaan fra Universitetet i Helsinki mener at "corporate sustainability" er det ultimate målet; hvor en innfrir dagens behov uten å sette i fare fremtidige generasjoners evne til å innfri deres egne behov (van Marrewijk, 2003) .

The Erasmus University's Business Society Management har også plassert "corporate sustainability" som det ultimate målet, hvor CSR er et mellomliggende stadium der foretakene prøver å balansere "de tre bunnlinjene" (Kaptein & Wempe, 2002). CSR kan altså ses som "et foretaks bidrag til bærekraftig utvikling"(EU-kommisjonen, 2002). Dette kan ses i *figur 8*:



**Figur 8 Sammenhengen mellom 3P, foretakets bærekraftighet og CSR.**

Det finske forslaget inneholder en tydelig oppsplitting i dimensjoner for å skille mellom bærekraftighet og ansvarlighet, for å lage et mer helhetlig bilde. De tre aspektene ved bærekraftighet (økonomiske, miljømessige og sosiale) kan overføres til en CSR – tilnærming som foretak må engasjere seg i. Dette kan ses i *figur 9*:



**Figur 9** Generell modell av foretakets bærekraftighet, CSR og foretakets ansvarlighet.

Figuren viser sammenhengen mellom foretakets bærekraftighet (corporate sustainability), foretakets ansvarlighet (corporate responsibility) og foretakets samfunnsansvar (CSR). Som vi ser av figuren mener de finske forfatterne at bedriftens sosiale ansvar er det som regnes som CSR, og at en ved å inkludere det økonomiske og miljømessige ansvaret kommer frem til bedriftens totale ansvar som skal sikre foretakets bærekraftighet.

Dette viser også hvordan CSR som et ”nytt” verktøy passer inn i de nåværende rammeverkene ”corporate responsibility” eller ”corporate sustainability”, og på den måten gir et mer helhetlig bilde av foretakets bærekraftighet (van Marrewijk, 2003).

### **4.3.3 CSR som konkurransefortrinn**

Et alternativt CSR-rammeverk utviklet av Miles & Covin (2000), foreslår at foretak forholder seg til miljøbestemt forvaltning, enten ved å etterkomme minstekrav, eller ved å bruke CSR som et strategisk verktøy for å kreere og fornye bedriftens konkurransefortrinn (Miles & Covin, 2000). Miles & Covin antyder at et strategisk perspektiv kan brukes som fundament for å bygge konkurransefortrinn. Dette kan gjøres gjennom å forbedre bedriftens effektivitet, og simultant ved å øke verdien på foretakets markedstilbud til spesielle markedssegmenter. Foretak som bruker CSR for å oppfylle minstekrav, vil typisk konkurrere på pris i varemarkedene, mens foretak som bruker CSR på en strategisk måte vil ha flere muligheter til

å utvikle strategi og kreere konkurransemessige fortrinn som differensierer dem fra konkurrentene (Munilla & Miles, 2005).

Michael Porter og Mark Kramer presenterte i en prisbelønnet artikkel fra 2006, et syn på CSR som har vært med på å skape presedens. De mente at bedriftsledere og samfunnsleder fokuserte for mye på spenningen dem imellom, og ikke nok på hva de hadde til felles (Porter & Kramer, 2006). Denne friksjonen er noe media og aktivister hyppig har spilt på, ettersom det er blitt vanlig å holde bedrifter ansvarlig for sosiale konsekvenser deres handlinger har. Porter og Kramer presenterer i denne artikkelen et rammeverk for å identifisere konsekvensene en bedrifts handling kunne få. Dette for å kartlegge muligheter bedriften hadde for å berike samfunnet og seg selv, gjennom å forsterke bedriftens konkurransefortrinn. Man ønsket å bestemme hvilke CSR-tiltak bedriften skulle iverksette, og hvordan dette kunne gjøres mest mulig effektivt. Porter og Kramer mente at CSR burde bygges på prinsippet om *felles verdier*<sup>16</sup>, slik at de valg som ble tatt, kunne komme både samfunn og bedrift til gode. Dette innebærer at forretningsforetak og samfunnsorganisasjoner er gjensidige avhengige av hverandre. Artikkelen antyder sterkt at CSR med base i felles verdier, har et potensial til å fostre økonomisk og sosial utvikling, og kanskje endre måten bedrifter og samfunn oppfatter hverandre på. Bedrifter og samfunn må slutte å se på ”corporate social responsibility”, og heller begynne med ”corporate social integration”, noe som innebærer at man uttrykker CSR i form av å skape felles verdier, i stedet for en form for skadekontroll eller PR-kampanje. Artikkelen konkluderer med at en kan skape felles verdier gjennom å adressere sosiale temaer. Dette vil føre til at selv bærende løsninger dannes, og at en ikke vil være avhengig av private eller offentlige subsidier (Porter & Kramer, 2006).

Vi har nå redegjort for noe av teorien rundt CSR. Men hva kan egentlig bedrifter som engasjerer seg i CSR oppnå? For å belyse dette skal vi nå ta for oss noen av fordelene som foretak kan oppnå ved å engasjere seg i CSR, og noe av kritikken mot CSR.

---

<sup>16</sup> Felles verdier (shared value) – Beslutninger som tas kan ikke tilfredsstille bare en part. Hvis en bedrift eller samfunnet fører politikk som bare kommer den ene part til gode, og samtidig går på bekostning av den andre part, vil dette stride mot prinsippet om felles verdier (shared value).

## **4.4 Fordeler av CSR og kritikk mot CSR**

### **4.4.1 Fordeler ved bruk av CSR**

Det finnes mange fordeler ved å etterleve CSR. I en artikkel av Yeldar i samarbeid med CSRnetwork er de 10 største fordelene en bedrift kan oppnå ved å engasjere seg i CSR listet opp (Yeldar, 2005). Av disse vil vi redegjøre for de fire største fordelene og bare liste opp de siste seks. Fordelene med å engasjere seg i CSR:

#### **Økt profitt.**

Det viser seg at flere undersøkelser har påvist en direkte sammenheng mellom samfunnsansvarlige forretningsaktiviteter og forbedret lønnsomhet. Bedrifter som har definert en foretaksforpliktelse gjennom etiske prinsipper gjør det bedre finansielt enn foretak som ikke har det. Foretak som viser samfunnsansvar overfor alle interessentene, har fire ganger så høy vekstrate og åtte ganger så høy ansettelsesrate som foretak som bare viser samfunnsansvar overfor aksjonærene.

Det viser seg at mange konsumenter mener at et selskaps forpliktelse til CSR er viktig når de skal kjøpe et produkt. En av fem er villige til å betale mer for samfunns og miljømessige produkter, og samtidig er en av seks villig til å boikotte produkter på grunn av produsentenes dårlige rykte.

Foretakenes forsøk på å forbedre arbeidsforholdene, minimere miljømessige påvirkninger og øke de ansattes grad av involvering i samfunnsansvarlige aktiviteter, har ført til økt produktivitet og reduserte feilmarginer. Selskap som forbedrer arbeidsbetingelsene og arbeidspraksisen hos leverandørene, har ofte erfart en reduksjon i antall feilproduksjoner, noe som indirekte gir forbedret lønnsomhet.

#### **Tilgang til kapital.**

Det viser seg at foretak som har forpliktet seg til CSR, ofte har tilgang på kapital som ellers ikke ville vært tilgjengelig. Dette skyldes i hovedsak en økning i investorer som foretar sosialt ansvarlige investeringer (SRI)<sup>17</sup>. Bedrifter som kan dokumentere at de tar samfunnsansvar, vil kunne få tilgang på kapital fra slike samfunnsansvarlige investorer. Dette skyldes i hovedsak

---

<sup>17</sup> SRI er når en investor integrerer personlige verdier og samfunnets ve og vel i investeringsavgjørelser (Forum, 2007).

at investorene bruker indekser når de skal avgjøre hvorvidt et selskap engasjerer seg i CSR. Typiske eksempler på slike indekser kan være Dow Jones Group Sustainability Index<sup>18</sup> og FTSE4Good Index<sup>19</sup>.

En studie fra 2001 viste at 12 % av alle investeringene gjort i USA var sosialt ansvarlige. Hvis vi forutsetter at dette tallet er noenlunde likt for Europa, vil potensialet for å kunne få tilgang på kapital være meget stort ettersom det pr juni 2003 fantes 313 ”grønne, sosiale eller etiske” fond som kunne være potensielle kapitalkilder.

### **Reduserte driftskostnader/økt driftsmessig effektivitet.**

Det viser seg at forbedrede miljømessige ledelsessystemer ikke automatisk gir høyere kostnader. Over tid vil slike systemer forbedre den operasjonelle effektiviteten gjennom å redusere avfallsproduksjonen og vannforbruket, øke energieffektiviteten og i noen tilfeller ved å muliggjøre salg av resirkulert materiale.

Det viser seg altså at en bedrift gjennom å ta i betraktning de samfunnsmessige konsekvensene, kan oppnå miljømessige, sosiale og økonomiske fordeler. Byggfirmaer driver for eksempel med gjenbruk på byggeplassen, noe som igjen fører til at mindre avfall kjøres til søppelfyllinger. Dermed reduseres den miljømessige påvirkningen, samtidig som klientenes kostnader ved å kjøpe nytt materiale reduseres.

### **Forsterket egenprofil og omdømme.**

Et godt rykte tar tid å bygge opp, men er derimot lett å rive ned. Mye av foretakenes omdømme er et resultat av at interessentene viser foretaket tillit. Et godt rykte kan hjelpe et foretak å bygge denne tilliten.

Det viser seg derimot at å vise ansvar overfor samfunn og miljø må være et resultat av reell praksis og politikk. Hvis ikke, vil interessentene gjennomskue samfunnsansvarlige aktiviteter

---

<sup>18</sup> The Dow Jones Sustainability Group Index seeks to meet the financial markets demands for an investable index to benchmark the performance of investments in companies which are striving to become more sustainable (Mallenbaker, 2007).

<sup>19</sup> The FTSE4Good Index Series has been designed to measure the performance of companies that meet globally recognised corporate responsibility standards, and to facilitate investment in those companies. Transparent management and criteria alongside the FTSE brand make FTSE4Good the index of choice for the creation of socially Responsible Investment products (FTSE, 2007).

som bare brukes for å skjule uetisk atferd. Dette skyldes i hovedsak at informasjon er lett tilgjengelig, samtidig som de ulike mediernes rolle har fått økt betydning.

Det viser seg at jo mer et foretak viser at det forplikter seg til CSR ved å overholde og gå ut over det lovpålagte, jo mer overbærende kan myndighetene være med foretaket. Foretaket kan bli gitt fortrinnsbehandling når de søker om lov eller tillatelse til å gjøre noe, og hvis en ulykke for eksempel skulle inntreffe, vil de kunne betraktes på en mildere måte hvis de har vært åpen og sosialt ansvarlig i perioden før ulykken

De øvrige fordelene som Yeldar nevnte var; økt salg og kundelojalitet, økt produktivitet og kvalitet, mulighet for å tiltrekke seg nye ansatte og beholde de en allerede har, redusert myndighetskontroll, redusert risiko og forbedret risikoleidelse, og å holde tritt med konkurrentene og være oppdatert på hvor markedet er.

I en rapport utarbeidet av myndighetene i Canada trekkes det frem seks fordeler ved å implementere en CSR-tilnærming (Canada, 2006).

### **Forbedrede forventninger og ledelse av et alltid økende risikospekter.**

En effektiv ledelse av den sosiale, miljømessige, juridiske og økonomiske risikoen i et stadig mer komplekst markedsmiljø, kan sikre forbedrede leveranser og en generell markedsstabilitet.

Et foretak som forplikter seg til CSR vil mest sannsynlig utsette seg selv for mindre forretningsrisiko, for eksempel ryktebasert risiko, finansiell risiko eller miljømessig risiko. Det finnes utarbeidede retningslinjer for miljømessig rapportering som kartlegger den informasjonen som det forventes at et foretak skal inkludere i deres rapporter. Ved å følge slike retningslinjer vil foretak dermed kunne legitimere sine handlinger.

### **Forbedret omdømmeledelse.**

De organisasjoner som er dyktige innen for CSR kan bygge omdømme, mens de som setter CSR til side, kan skade merkevaren eller foretakets verdi om dette skulle bli avdekket. Omdømme, eller "brand equity" er tuftet på verdier som tillit, troverdighet, pålitelighet, kvalitet og konsistens. Manglende fokus på disse verdiene kan være forskjellen mellom en

forretningsmulighet som kan realiseres, og en forretningsidé som ikke kan realiseres. Vi ser at innholdet i dette punktet samsvarer bra med det Yeldar mener<sup>20</sup>.

### **Forbedret evne til å rekruttere, utvikle og beholde personell.**

Dette kan være et direkte resultat av foretakets produkter og eller av å introdusere forbedrede HR-praksiser. Det kan også være et indirekte resultat av program og aktiviteter som forbedrer de ansattes moral og lojalitet. I Yeldars 10 fordeler var også dette punktet nevnt, men ikke som en av de viktigste fordelene. Det kom her frem at mennesker ønsker å jobbe for selskaper som etterlever verdier som samsvarer med de verdiene en selv har. De ansatte er ikke lenger så opptatt av lønn eller forfremmelser, men vektlegger mer de immaterielle sidene ved foretakene. Dette indikerer at foretak som for eksempel tar samfunnsansvar kan oppleve at mennesker faktisk ønsker å jobbe for dem, og at det dermed blir mindre gjennomtrekk blant de ansatte. I følge Yeldar har en undersøkelse vist at foretak som retter foretakets mål mot bærekraftig utvikling, har erfart en 5 % reduksjon i personalgjennomtrekk, mens det i en annen undersøkelse ble påvist at hele 78 % av de ansatte ville jobbe for et etisk og velrenommert selskap, fremfor å motta høyere lønn i et selskap med dårligere omdømme.

### **Forbedret konkurransevne og markedsposisjon.**

Dette kan være et resultat av organisatoriske prosesser, produktifferensiering og innovasjon. God CSR-politikk kan åpne for nye markeder, et foretak kan for eksempel sertifiseres etter miljømessige og sosiale standarder, og på denne måten oppnå leverandøravtaler med detaljister som forlanger dette.

Det legges i dagens samfunn stadig større press på foretakene. Det forventes nå at foretak i større grad lever opp til de forventningene som stilles av samfunnet. CSR gir for velinformerte foretak derfor god forretningsmessig mening. Velinformerte foretak mener at CSR må integreres i bedriftens strategi, og hvis ikke vil bedriften kunne miste forretningsmuligheter, konkurransefortrinn og muligheten til å forbedre den samfunnsansvarlige ledelsen. Ved å ikke engasjere seg i CSR vil derfor foretak ikke bare undervurdere sin egen påvirkning på samfunnet og miljøet, de vil også undervurdere deres egne økonomiske selvinteresse, noe som igjen kan svekke deres markedsposisjon.

---

<sup>20</sup> Et godt rykte tar tid å bygge opp, men er derimot lett å rive ned.



### **Forbedret operasjonell effektivitet og kostnadssparing.**

Disse stammer hovedsakelig fra forbedrede nyttevirksomheter identifisert gjennom en systematisk ledelsestilnærming hvor kontinuerlig forbedring er inkludert. For eksempel kan en bedømming av miljø- og energiaspekter ved en operasjon synliggjøre muligheter for å snu kostnadsstrømmer til inntektsstrømmer, og redusere energiforbruket i systemet. Vi ser at dette minner mye om det Yeldar kalte reduserte driftskostnader/økt driftsmessig effektivitet.

### **Forbedret evne til å tiltrekke seg og bygge kampdyktige og effektive forsyningskjederelasjoner.**

Bedrifter som tenker likt kan etablere lønnsomme langsiktige relasjoner. Større foretak kan stimulere mindre bedrifter, altså de som de ønsker å gjøre forretninger med, til å implementere en CSR-tilnærming, og på den måten oppnå forbedrede forbindelser mellom dem selv og leverandørene. Noen større "klesdraktdetaljister" krever for eksempel at deres leverandører overholder arbeidslovgivning og arbeidsstandarder, mens store bilprodusenter krever at leverandørene er sertifisert etter miljømessige ledelsessystemstandarder.

Ved at foretak bygger effektive og kampdyktige forsyningskjeder kan de sikre seg på en slik måte at de lettere kan forsvare seg mot negative beskyldninger, og på den måten sørge for at omdømmet ikke svekkes.

Som vi ser er det mange fordeler foretak kan oppnå ved å engasjere seg i CSR. Økt lønnsomhet er noe som ser ut til å gå igjen hos de fleste talsmenn for CSR. Andre viktige fordeler som nevnes er forbedret omdømme, forbedret driftsmessig effektivitet og forsterket evne til å rekruttere, utvikle og beholde personell. I et stadig tøffere konkurransepreget marked, vil et foretak dermed kunne oppnå fordeler som gjør at de forbedrer sin egen konkurransemessige situasjonen.

Det er imidlertid reist en del kritikk mot CSR. Vi skal derfor ta for oss noe av denne kritikken, da dette er viktig for å oppnå en god forståelse av CSR.

## **4.4.2 Kritikk mot Corporate Social Responsibility**

Dette kapitlet skal ikke være en uttømmende kilde med kritikk av CSR, men er laget for å synliggjøre at CSR også kan ha negative sider, og for å vise at enkelte personer er

motstandere av konseptet. Vi vil derfor bare redegjøre for kritikken mot CSR som har kommet opp gjennom tiden, uten å drøfte dette noe nærmere.

Noe av kritikken mot CSR-konseptet går ut på at en enkel og klar definisjon mangler (Valor, 2005), og at det finnes et stort antall forslag til hvordan en kan være sosialt ansvarlig (Maignan & Ferrell, 2003). Noen kritiserer også CSR for sitt snevre innhold (Birch, 2001), mens andre kritiserer CSR for sitt brede innhold (van Marrewijk, 2003). CSR blir også kritisert for dets teoretiske utgangspunkt (Windsor, 2001), for vanskeligheter som operasjonalisering av CSR medfører (Valor, 2005), og for muligheten til å påvirke innholdet mot dets spesifikke interesser (van Marrewijk, 2003).

Et av de fremste argumentene mot CSR er det klassiske økonomiske argumentet som innebærer at det eneste ansvar som et foretak har er å maksimere eiernes rikdom (Möller, Sjöholm, & Öster, 2006). En av de mest kjente økonomene med dette synet er Milton Friedman. Han uttrykker at

*”Few trends would so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their shareholders as they possibly can”* (Moir, 2001).

Med dette mener han at CSR kan ses på som et angrep på eiendomsretten og dermed også som en trussel mot et fritt samfunn. Denne kritikken er derfor markedsorientert. Hamann & Acutt sier at en mer aktuell kritikk er den som vedrører de underliggende motivene bak CSR (Hamann & Acutt, 2003). Så mens noen ”non-government” organisasjoner ser foretak som de potensielt beste allierte i bærekraftig utvikling (ibid), er det andre som er mer skeptisk. Dette er hva Marshden (2000) fremhever som ”the corporate citizen paradox”: store foretak er ansvarlige for mye av de sosiale og miljømessige sammenbruddene i den moderne verden, men blir samtidig ansett som nøkkelallierte i kampen mot negativ påvirkning (Marshden, 2000 gjengitt etter Hamann & Acutt, 2003).

Andre går likevel mye lenger og påstår at CSR bare er en PR-oppfinnelse, et vagt og ubestemt uttrykk som kan bety hva som helst for hvem som helst og dermed mangler mening (Frankental, 2001). Frankental påpeker at hvis ikke CSR skulle ha vært en PR-oppfinnelse, måtte en ha hatt en allmenn definisjon, allmenne måleinstrument for å kunne måle CSR,

interne revisjonssystem og en ekstern revisjon av de akkrediterende organer. Et lignende synspunkt gir Universitetet i Miami (2006). Her er det viktig at CSR fokuseres på områder som er av relevante for organisasjonens handlinger. De sier at CSR ikke må fungere som et hjelpemiddel for å stille bedriften i et godt lys eller for å forfølge daglig leders personlige interesser. Det må være noe som er med på å legitimere foretakets handlinger. CSR skal videre holdes atskilt fra konsepter som ”strategisk filosofi” og ”årsaksrelatert markedsføring”, som er velbegrunnede foretaksstrategier som kan danne grunnlaget for en organisasjons CSR-politikk, selv om de ikke er sentrale komponenter av CSR (Miami, 2006).

David Henderson, tidligere sjefsøkonom i OECD, har sterkt kritisert kravet om å stille opp i et bredt sosialt regnskap (Bakke, 2002). I følge Henderson er verden i en mye bedre situasjon enn noen gang tidligere. Han påpeker at forslaget om å innføre krav om CSR verken er ukontroversielt, eller at det på noen måte kan anses som en kostnadsfri ”forbedring” av det tradisjonelle markedsøkonomiske lønnsomhetskravet. Han påstår tvert imot at CSR vil være til skade for bedriften selv, samfunnet og ikke minst for de fattige landene. Henderson påstår at det heller ikke er sikkert at CSR-krav vil føre til miljøforbedringer. Den største innvendingen mot at bedrifter skal underordne seg politisk oppstilte samfunnsmessige krav, kan være at disse vil begrense konkurransen og den økonomiske friheten, og dermed undergrave markedsøkonomien (Bakke, 2002).

Noen mener at foretak ikke har det som trengs for å håndtere sosiale aktiviteter. Talsmenn for dette synet mener at foretak er orientert mot finansielle mål samt å styre selve virksomheten, og at de dermed ikke har den nødvendige kompetansen for å treffe sosiale beslutninger. Andre mener videre at foretak allerede har nok makt som det er i forhold til omverdenen, og at det ikke burde være nødvendig å gi dem ytterligere makt (Möller, Sjöholm, & Öster, 2006).

I en artikkel av Freeman og Velamuri (2006) reiser forfatterne kritikk mot CSR og mener at CSR har utspilt sin rolle, ettersom konseptet i hovedsak er myntet på store selskaper og konsern. De mener at enhver organisasjon bør opptre sosialt ansvarlig, og at konseptet må reformuleres slik at det tar hensyn til alle typer organisasjoner, uavhengig av størrelse. Freeman og Velamuri mener den nye typen CSR bør være – Company Stakeholder Responsibility (Freeman & Velamuri, 2006).

#### **4.5 Corporate Social Responsibility i små og mellomstore bedrifter**

Foretak presses motvillig i større og større grad til å engasjere seg i aktiviteter beskrevet som foretakets sosiale ansvar(CSR). Noen av disse aktivitetene er lovpålagte, men de aller fleste er frivillige. CSR forbindes tradisjonelt med større foretak, men den økte erkjennelsen av den betydningen SMB spiller ((Fuller, 2003);(Jenkins, 2006)), har ført til et større fokus på disse bedriftenes sosiale og miljømessige påvirkning. Fremdeles er det mange av ideene rundt CSR og SMB som baserer seg på en rekke ubegrunnede antagelser om SMB's atferd. Dessuten viser det seg at anerkjennelsen av SMB i beste fall kan være mangelfull (Curran, 1999), og at det vedvarende fokuset innenfor forskning og media har vært på karakteristika ved store foretak (Jenkins, 2006). De konvensjonelle tilnærmingene til CSR baserer seg på forutsetningen om at store foretak er normen og at det i hovedsak er utviklet i og for store foretak (Jenkins, 2004). En annen antagelse er at SMB er "little big companies"(Tilley, 2000) og at forsøk på å få foretak til å engasjere seg i CSR kan gjøres ved nedskalering slik at det tilpasses hver enkelt SMB. Fra et foretaksstørrelsesperspektiv er mesteparten av de eksisterende nøkkelkonseptene og verktøy innenfor CSR området utviklet av store selskaper og i deres kontekst. Dette skyldes på den ene siden at store selskaper holder en høyere offentlig profil som skaper større interesse for deres CSR-aktiviteter. På den annen side er slike foretak også mer mottagelige for slike aktiviteter. Dette skyldes at de har tilgang på ressurser (Thompson & Smith, 1991 gjengitt etter EU-kommisjonen, 2002).

Ettersom CSR agendaen henter sin drivkraft blant store foretak og investorer er det et sterkt ønske, hovedsakelig fra sentrale myndigheter (Castka, Balzarova, Bamber, & Sharp, 2004), om å se nærmere på SMB's engasjement. Logikken bak dette er at SMB utgjør majoriteten av foretakene i Europa, de er ofte dynamiske og har vært mangeårige støttespillere i lokalsamfunn (ibid). I Norge utgjør de SMB ca 99,5 % (SSB, 2007)

I følge flere forfattere er forskning på CSR ut fra et SMB perspektiv signifikant forskjellig fra forskning basert på større foretak (Tilley, 2000). SMB kjennetegnes ved en rekke vesentlige og særegne karakteristikk som skiller de fra større motparter (Holliday, 1995), og derfor påvirkes innholdet og omfanget av deres CSR-aktiviteter. Slike karakteristika inkluderer ifølge EU-kommisjonen (Isusi, 2002) blant annet:

- Små foretaksledere/eiere er sterkt involvert i deres lokalsamfunn. Derfor stoler SMB mye mer enn større foretak på helsetilstanden, stabiliteten og velstanden til lokalsamfunnene de opererer i, siden mesteparten av deres kunder og majoriteten av deres ansatte kommer fra dette området. Dette fører til at selskapets renommé på lokaliseringpunktet, dets image som arbeidsgiver, produsent eller aktør i lokalsamfunnet vil påvirke dets konkurranseevne.
- I de fleste små bedrifter er eierforhold og ledelse/makt konsentrert om samme person, og det vil derfor være viktig at daglig leder (entreprenøren) spiller en sentral nøkkelrolle i utviklingen av SMB'en som tillater han/henne å kunne foreta personlige valg om hvordan en skal allokere midler. Derfor er den personlige preferansen til toppledelsen og eierne den mest innflytelsesrike faktoren som påvirker typen og omfanget av SMB's ytre samfunnsengasjement.
- SMB mangler ofte personell-, økonomi- og tidsressurser. På den ene siden er bedriftene mer økonomisk sårbare enn større foretak. Dette er et problem som indirekte fører til at langvarige investeringer (i for eksempel CSR-aktiviteter) som ikke kan relateres til kjerneaktivitetene ofte blir utsatt. Dette skyldes at lederne ser på CSR-aktiviteter som aktiviteter av sekundær art, og at de derfor ikke er nødvendig for å sikre bedriftens eksistensberettigelse.

SMB's forhold til CSR-aktiviteter vil påvirkes av bedriftens egen økonomi, og deres engasjement til CSR vil derfor variere gjennom opp og nedgangskonjunkturer (Vyakarnam, Bailey, Myers, & Burnett, 1997). På den andre siden utsettes disponenter i SMB sannsynligvis av tids- og oppgavepress, som fører til at de har mindre tid og energi til å reflektere strategisk og planlegge fremtidsaktiviteter, og spesielt hvis det dreier seg om noe annet enn de vanlige forretningsaktivitetene.

- Personlige forbindelser og nære bekjentskaper er mer vanlig i små foretak. Den forsterkede muligheten som oppstår gjennom personlig kontakt mellom disponenter og ansatte, finansielle partnere, leverandører, kunder og av og til konkurrenter hjelper ofte til med å bygge tillitsfulle og åpne samarbeidsforhold på en måte som er ugjennomførlig i store foretak (Spence, 1999). Det er derimot verdt å merke seg at

hvis ting går galt, kan personlige forbindelser øke presset på begge parter (Isusi, 2002).

Ut fra karakteristikken av SMB stiller Jenkins i artikkelen "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility" spørsmål om hvordan CSR kan komme opp som en prosess i SMB. Det antas i en slik sammenheng at SMB er homogene og at det som forklarer atferden deres er størrelse (Wilkinson, 1999). Selv om størrelse er en atferdsforklarende faktor i SMB, og mange synes å rette seg etter den, viser det seg at andre faktorer også forklarer atferden til SMB. Slike bedrifter atferd blir ofte påvirket av de psykologiske karakteristika ved entreprenøren eller disponenten. Bolton bemerker at SMB ser ut til å ha personlighetspregede lederstiler og mangel på formell ledelsesstruktur (Bolton, 1971). Dette er noe som vil variere avhengig av individuelle personligheter og form for eierskapsstruktur, og vil derfor påvirke foretakets tilnærming til CSR. Den mest vanlige typen SMB er disponentforetakene hvor eierskap og kontroll innehas av samme person. En situasjon hvor eierskap og kontroll innehas av samme person gir legitimitet til de personlige avgjørelsene som tas om hvordan selskapsressursene skal forvaltes, og muliggjør en viss grad av selvstyring i CSR tilnærmingen (Jenkins, 2006).

CSR-konseptet, fremgangsmåter og instrumenter bør tilpasses slik at de passer til hver enkelt SMB's spesielle situasjon, ettersom disse utgjør størsteparten av de europeiske foretakene. På grunn av SMB's lave kompleksitet og eierens sterke rolle, har ofte disse bedriftene en mer intuitiv og uformell måte å lede sin samfunnsmessige påvirkning på i forhold til de store foretakene. I virkeligheten ser en at det faktisk er mange som allerede implementerer sosiale og miljømessige ansvarlighetsmetoder uten at de er fortrolig med CSR-konseptet eller hvordan de skal synliggjøre deres aktiviteter. Disse metodene blir ofte definert og forstått som SMB's ansvarlige entreprenørskap (COM, 2002).

I en undersøkelse gjort av European Network for SME Research (2002) viste det seg at 50 % av de europeiske SMB gir uttrykk for at de allerede gjennomfører ansvarlige sosiale og miljømessige aktiviteter til fordel for deres eksterne interessenter (ENSR, 2002). Deres samfunns og sosiale engasjement kunne karakteriseres som lokalt av omfang, tilfeldig av natur og urelatert til forretningsstrategien. Den daglige lederens etiske holdninger var hoveddriveren for at SMB skulle engasjere seg i CSR, og resultatene de oppnådde var forbedrede relasjoner til kundene og lokalsamfunnet. Undersøkelsen viste også at det var

mulig å konstatere en positiv korrelasjon mellom SMB's strategiske fokus og deres sosialt ansvarlige aktiviteter. Bedriftene som fokuserte på innovasjon, kvalitet og vekst, scoret også høyere på aktuelle eller fremtidige sosiale engasjementer. Manglende bevissthet så ut til å være det største hinderet for sosialt engasjement, og da spesielt blant de minste SMB. Det nest største hinderet var begrensede ressurser. Små forretningspartnere, støtteorganisasjoner og nettverk vil derfor spille en viktig rolle for å øke bevisstheten til sosialt engasjement gjennom fremskaffelse av informasjon, brukervennlige verktøy og spredning av beste praksis.

### 4.5.1 Drivere i små og mellomstore bedrifter

I en artikkel utgitt av Department of Trade and Industri (2002) er det gjort en del funn som anskueliggjør hva som får SMB til å engasjere seg i CSR (DTI, 2002). De ulike forbindelsene som finnes mellom SMB og deres viktigste interessenter, vil avgjøre hva som er de mest effektive verktøyene å bruke for å støtte opp om sosialt ansvarlige forretningskikker.

Mange små og mellomstore bedrifter engasjerer seg i deler av CSR-konseptet, men ofte uten at de er klar over det. Deres aktiviteter synes å være fragmenterte og uformelle, og få har eller føler at de trenger en formell politikk eller en bestemt hensikt. En nøkkel for videre engasjement vil derfor være å få de som allerede bruker CSR aktivt, til å utvide engasjementet sitt, samtidig som en forsøker å få nye bedrifter til å engasjere seg i CSR.

SMB fokuserer hovedsaklig på interne samfunnsansvarlige spørsmål. Mange av deres CSR-aktiviteter går derfor på personellspørsmål, forbedring av de ansattes kompetanse, teambygging samt moral og motivasjon innad i organisasjonen. Mye av deres sosiale samfunns- og miljømessige initiativ er derfor drevet av fokus på, eller påvirkning av, de ansatte.

Andre typiske engasjementsdrivere hos SMB inkluderer personlige interesser og innfrielse, et ønske om å implementere "god forretningskikk", forbedret moral og motivasjon, å gi noe tilbake til samfunnet og en forbedring av foretakets omdømme.

Oppmuntring og støtte ses på som de foretrukne verktøyene for å skape CSR-engasjement. Å fremme en følelse av velvære ses på som en nøkkel for at små og mellomstore bedrifter skal engasjere seg, og et obligatorisk formalisert rammeverk vil derfor endre karakteren på SMB's

CSR-aktiviteter, og dermed hindre bedrifter fra å involvere seg. En driver for at SMB skal engasjere seg i CSR-aktiviteter kan være at det utvikles ”steg for steg” retningslinjer og verktøy som kan hjelpe SMB til å komme i gang med og utvikle samfunnsansvarlig atferd. Det finnes i dag for mange ulike tilnærminger og organisasjoner som gir overlappende råd. SMB ønsker derfor et enkelt kontaktpunkt hvor de kan utveksle erfaringer med andre organisasjoner, lære om nåværende og beste praksis, viktige spørsmål og hvordan en kan starte med CSR.

Det sterkeste funnet fra DTI’s studie er at tredjeparter må jobbe sammen for at SMB skal engasjere seg i sosialt ansvarlige foretak. En sentralt koordinert, helhetlig tilnærming vil ikke bare påvirke informasjon og ressurser mer effektivt. Tilnærmingen vil ut fra et SMB perspektiv også gi sammenhengende og sømløse mekanismer for CSR-engasjement, skreddersydd for spesielle sektorer og utfall.

I en artikkel av Hemingway & Maclagan (2004) vurderes motiver for CSR. De sier at den formelle godkjenning og implementering av CSR som gjennomføres av foretak, kan assosieres med de endringer som skjer i de personlige verdiene til de enkelte lederne (Hemingway & Maclagan, 2004). Det kan også argumenteres for at motivasjonen for at foretak skal engasjere seg i CSR, alltid vil være drevet av en viss grad av egeninteresse (Moon, 2001), uavhengig av om aktiviteten er strategisk drevet av kommersielle formål alene, eller om det også delvis drives av uegoistiske interesser. Artikkelen til Hemingway & Maclagan tar videre for seg tre overordnede drivere.

Den første driveren er **corporate image management**. I følge ”the theory of the firm” er ledelsens oppgave å maksimere aksjonærenes verdi. Ut fra et slikt syn er CSR en respons til det konkurransemessige miljøet og de krav som stilles til ledere fra ulike interessentgrupper (Menon & Menon, 1997);(McWilliams & Siegel, 2001). Det kan også skrives fra manipulering av interessentgruppene i et forsøk på å hjelpe bedriften med å overleve (Desmond & Crane). CSR – redegjøring og rapportering kan også synliggjøres gjennom uttrykket ”corporate image management”. I denne type markedsstrategi brukes markedskommunikasjon som verktøy, og da især publikumskontaktaktiviteter, i et forsøk på å forbedre den konkurransemessige posisjonen gjennom å levere budskap som er designet for å kreere eller opprettholde et godt image (Adkins, 1999);(Darby, 1999). Noen foretak slutter seg til CSR for å skjule forseelser. Skeptikere har anklaget selskaper for å ta et åpent etisk



standpunkt for å kunne vise et ”godt” image, uten å bry seg om deres skjulte uetiske praksiser (Caulkin, 2002). Et strategisk motiv for at foretak slutter seg til CSR, kan knyttes til at en forvalter miljøet som et virkemiddel for å nå målet. Dette kan for eksempel være i forbindelse med å innfri lønnsomhetskravene slik at en oppnår de finansielle målene, og for å kunne levere forbedrede finansielle prestasjoner. Dette refererer Desmond & Crane som den ”blinde troen” på økonomisk egoisme: rettere sagt, den gjennomsyrede økonomiske moralen i foretaket, på bekostning av enhver annen type moral (Desmond & Crane).

Den andre driveren er **integrasjon av globale arbeidsstyrker**. Andre foretaksmotiv for å slutte seg til CSR stammer fra spørsmål angående personalledelse, og spørsmål som involverer integrasjon eller akseptering av en bedrift i lokalsamfunnet. Kell & Ruggie tilskriver ”foretakets interesse i foretaksetikk og godt borgerskap” som en dyd av nødvendighet for at et foretak skal kunne integrere det økende antallet av kulturer blant lederne og ansatte, som et resultat av foretakets globale operasjoner (Kell & Ruggie, 1999). Dette er noe som vi ser er et problem i dagens norske arbeidsmarked. Mange bedrifter trenger kvalifisert arbeidskraft, samtidig er det mangel på slik arbeidskraft i Norge. Når arbeidskraften flytter på seg over landegrensene vil det derfor være nødvendig at foretak engasjerer seg i CSR slik at de lettere kan integrere arbeidstakere fra andre kulturer.

Den tredje driveren er **lederens personlige verdier**. Hemingway & MacLagan’s standpunkt er at lederens individuelle avgjørelser om foretaket, er drevet av et utvalg av personlige verdier og overbevisninger, i tillegg til de offisielle bedriftsmålene. Dette understøttes av litteraturen som viser at CSR kan være resultatet av at noen få ledere er mestere som en følge av deres personlige verdier og overbevisning, til tross for risikoen som assosieres med dette (Hemingway & MacLagan, 2004). Dette er noe som for eksempel Petter Stordalen i hotellkjeden Choice har vært god på. Han har lyktes med å ta miljømessige grep i hotellkjeden, basert på de verdiene han ønsker å assosieres med, og den personlige overbevisning han står for. Slike handlinger avhenger av graden av autonomi i lederens rolle i organisasjonen, eller av muligheten til i alle fall å påvirke den organisatoriske politiske prosessen. Slike prosesser kan gjøre det mulig for uetiske ledere å påvirke resultatet (ibid).

### 4.5.2 Sosial aksept

En sosial aksept kan bestemmes i hvor stor grad ”et selskap er tvunget til å innfri samfunnets forventninger og unngå aktiviteter som samfunnet mener er uakseptable, hvorvidt de er

innlemmet i lov eller ikke” (Gunningham, Kagan, & Thornton, 2004). En sosial aksept kan defineres som ”de kravene og forventningene som stilles til forretningsforetaket fra nærmiljøet, miljøgrupper, samfunnsmedlemmer og andre elementer av det sivile samfunn”(ibid). Et viktig aspekt ved den ”sosiale aksepten” er at dens innvirkning kan føre til en organisasjonsatferd som går ut over overholdelse av regelverk og bestemmelser.

En sosial aksept oppnås fordi samfunnsgrupper godkjenner foretakets handlinger. Et av de viktigste kjennetegnene ved den sosiale aksepten er derfor å innfri forventningene til samfunnet og samfunnsgrupper. Ved å innfri samfunnets forventninger får foretaket aksept for sine handlinger og atferd. Det vil si at de kan oppnå legitimitet (ibid).

### **Sosial aksept og relevans til små og mellomstore bedrifter**

Mange store foretak forsøker å legitimere sine handlinger gjennom omfattende CSR - rapportering. Når det gjelder SMB er situasjonen forskjellig. Hvis disse bedriftene skulle rapportere miljømessige spørsmål, hvilke deler av samfunnet skulle de rapportere til? En kan jo også spørre seg om hvilke samfunnsgrupper det er som er interessert i den miljømessige rapporteringsinformasjonen som slike relativt usynlige småbedrifter fremlegger. En høy rapporteringsgrad vil kanskje indikere at en miljømessig legitimitet er nødvendig for SMB, og at det av den grunn kan være viktig for samfunnet. Lav rapporteringsgrad vil kanskje indikere at bedriftene ikke vil identifisere seg med de symboler, verdier eller institusjoner som kan legitimere deres miljømessige gjerninger. En lav rapporteringsgrad vil kanskje indikere at SMB ikke føler at de har noen sosiale forventninger å innfri.

Det er begrensede rapporteringsaktiviteter i SMB. I tillegg viser forskning at det bare er et fåtall av interessentene, hovedsaklig aksjonærer eller investorer, som viser noen interesse for de miljømessige aktivitetene i SMB (Williamson, 2001). Dette kan igjen indikere at SMB ikke har et miljømessig legitimitetsgap å tette, eller at samfunnet ikke har noen miljømessige forventninger til mindre bedrifter. Det indikerer derfor at en sosial lisens ikke har noen sterk innvirkning på mindre bedrifter.

Det sosiale presset kan være så sterkt at det skaper forhold som tvinger foretak til å gjøre mer enn det loven krever. Gunningham et al. (2004) uttrykker at i noen tilfeller kan krav fra ”sosiale akseptgivere” være tøffere enn krav pålagt ved lov, noe som fører til at bedrifter går lenger enn å innfri de miljømessige kravene, selv under omstendigheter hvor disse er

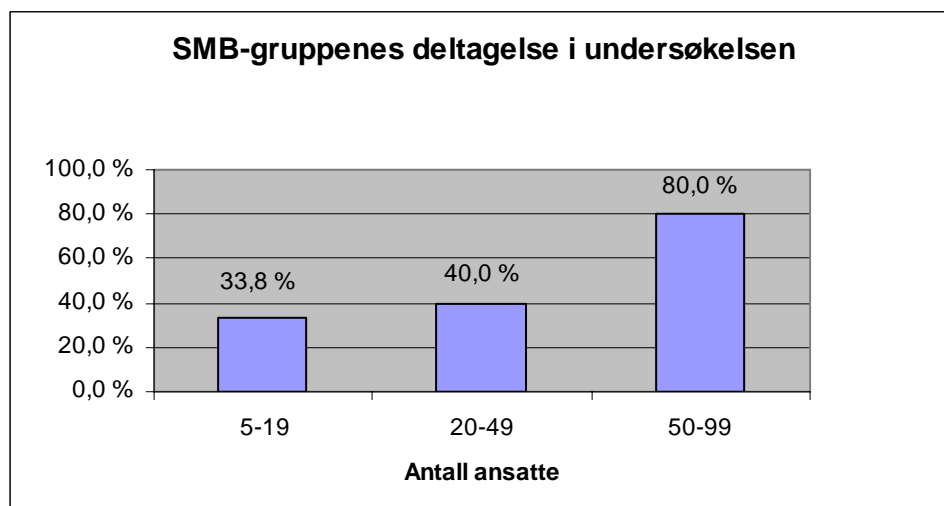
ulønnsomme. I en studie av Patton & Worthington (2003) som så på hvilken påvirkning lovgivningen hadde på SMB i "silkestrykksektoren", fant de at handlingene overveiende var formet for å overholde det lovpålagte. For større bedrifter som sluttet seg til "beyond compliance"-atferd, fantes det ingen bevis for at lovgivningen var driveren som skapte foretaksatferden, selv om den var en klar del av foretakenes forretningsomgivelser (Patton & Worthington, 2003). Et viktig poeng i relasjon til ideen om å gå "beyond compliance", er at det har vært utallige oppfordringer fra organisasjoner om å redusere den lovpålagte byrden på små foretak. Disse organisasjonene fordømmer ikke hovedinnholdet av å måtte gå "beyond compliance" som følge av et samfunns- eller interessentpress, de kritiserer istedenfor hovedinnholdet i det eksisterende reguleringsregimet.

Det er viktig å ta vare på en sosial aksept fordi dette vil vedlikeholde eller forsterke omdømmekapitalen. Faktisk kan det å bli innrømmet en sosial aksept ses på som en del av de kommersielle fordelene ved forbedret omdømme (Moir, 2001). Thorpe & Prakash-Mani uttrykker at "foretak kan redusere finansiell risiko, omdømmerisiko og politisk risiko ved å holde kontakt med interessentene, og dermed oppnå en "licence to operate", som er interessentenes aksept på foretakets handlinger (Thorpe & Prakash-Mani, 2003). I en studie av Studer et al. (2005) av små og mellomstore bedrifter i Hong Kong ble det konkludert med at det, uavhengig av størrelsen på foretaket, er konkurransefortrinn og forbedret omdømme som er de sterkeste driverne for miljømessige endringer. Foretak, inklusive SMB, er ofte villig til å engasjere seg i samfunnsansvarlige prosjekter hvis de ser at de tilfører foretaket verdi, eller ved at det hjelper dem til å forbedre kjernevirksomheten (Studer, 2005).



## 5. Resultater og analyse

Dette kapittelet bygger på de svarene som er fremkommet av spørreundersøkelsen utsendt til 100 små og mellomstore bedrifter lokalisert på Tromsøya i Tromsø. Undersøkelsen er laget for å kartlegge SMB grad av kjennskap til, og kunnskap om CSR. Vi ønsker også med denne undersøkelsen å vekke interessen til bedriftsledere, og bevisstgjøre disse lederne rundt egen og bedriftens samfunnsansvarlige innsats. Undersøkelsen er bygget opp med både spørsmål og påstander, som samlet vil være til hjelp med å kartlegge bedriftens forståelse for CSR. En kartlegging og identifikasjon av nye forbedringstiltak kan også være bedriftsøkonomisk lønnsom, og videre styrke bedriftenes omdømme og renommé. Respondentene ble delt inn i tre grupper målt etter antall ansatte, hvor 5-19 var små, 20-49 var mellomstore og 50-99 var store mellomstore bedrifter.



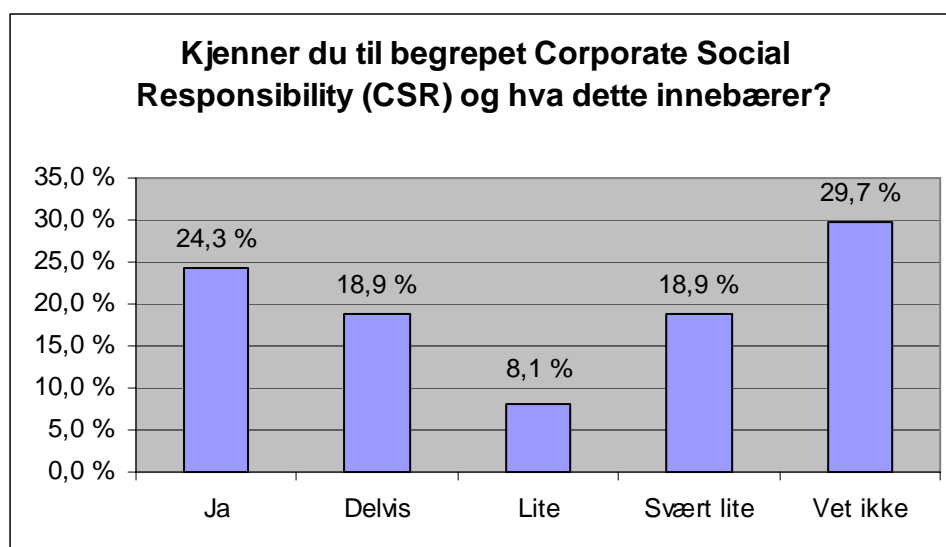
**Figur 10** Deltagelse i undersøkelsen.

*Figur 10* illustrerer en inndeling av de tre ulike SMB-kategoriene, og deres prosentvise deltagelse i undersøkelsen. Dette viser helt klart at de bedriftene med flest ansatte også viste størst interesse i undersøkelsen vår, med en svarprosent på 80. I kategorien 5-19 ansatte, var responsen langt under halvert målt mot de store mellomstore, med en respons på litt under 34 prosent. Helt siden Bowens bok fra 1953, om store bedrifter som vitale sentre for beslutningsmyndighet, har teorien indikert at CSR helt klart har vært et fenomen rettet mot store konsern, og at fokus på SMB har vært veldig begrenset. Vi ser av undersøkelsen vår at dette overordnede fenomenet også kan skaleres ned til å gjelde innenfor SMB-markedet. Undersøkelsen indikerer sterkt en nedgang i den prosentvise deltagelsen parallelt med nedgangen i antall ansatte. En slik atferd blant de store mellomstore bedriftene samsvarer med

litteraturen rundt CSR, ettersom CSR som begrep primært var myntet på store bedrifter, noe som igjen vil naturliggjøre at interessen for temaet vil avta med størrelsen på bedriften. Denne atferden kan være med på å underbygge Freeman og Velamuris teori om at CSR kan oppleves som ekskluderende for mange selskaper, ettersom den fokuserer på store selskaper og konsern.

## 5.1 Kunnskap om CSR

Om vi videre tar for oss *figur 11*, viser den at rundt seks av ti bedriftsledere i SMB har liten kjennskap til begrepet CSR og hva dette innebærer for bedriften.



**Figur 11** Kjennskap til begrepet CSR.

I vår undersøkelse fremkommer det at ca 57 % av bedriftslederne har begrenset med kunnskap om CSR. 8 % kjenner lite til begrepet og hva det innebærer for egen bedrift, 19 % kjenner svært lite til begrepet, mens 30 % ikke vet om de kjenner til begrepet og hva det innebærer for egen bedrift. At 30 % svarte "vet ikke" på dette spørsmålet, har vi tolket som om de ikke kjenner begrepet.

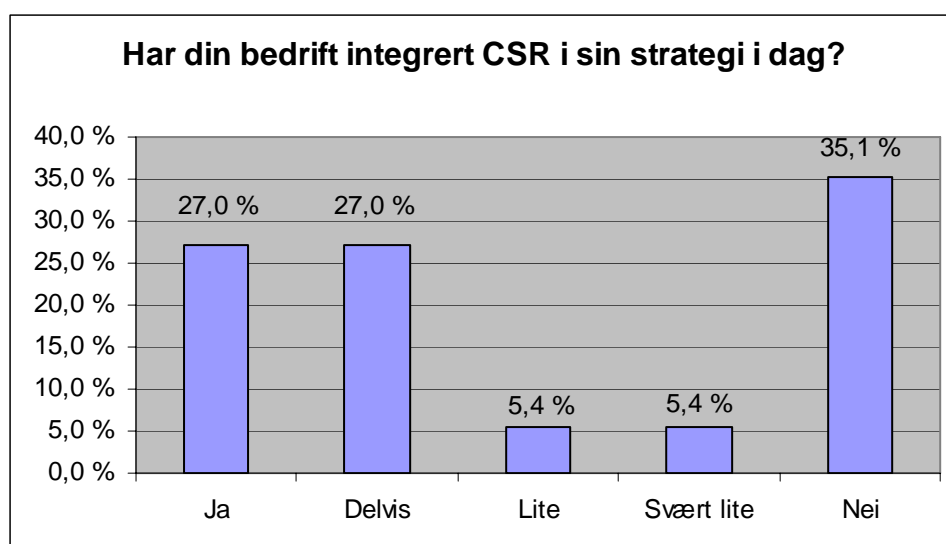
Av de resterende 43 % av bedriftslederne, er det 19 % som kjenner delvis til begrepet og hva det innebærer, mens 24 % mener de kjenner begrepet og hva det innebærer.

Ettersom teorien rundt CSR for det meste er basert på store bedrifter, trodde vi at størrelsen på bedriften skulle ha noe å si for hvor mye kunnskap SMB hadde om temaet CSR, hvor

eksempelvis de små selskapene skulle ha minst kjennskap til begrepet. Etter å ha kategorisert bedriftene i ulike størrelser, viste analysen vår at det faktisk var de mellomstore bedriftene som hadde minst kjennskap til CSR. Her var det bare ca 33 % som kjente til begrepet og hva det innebar. For de små bedriftene var tilsvarende tall ca 44 %, mens blant de store mellomstore bedriftene mente rundt 50 % at de kjente til begrepet. Vi ser altså en tendens til at størrelsen på bedriftene kan forklare noe om bedriftens kunnskapsnivå innen CSR, men ikke signifikant nok til noen bastant konklusjon.

Ettersom det har vært et sterkt fokus på CSR i den senere tid, både i media og i næringslivet, er vi litt overrasket over at så mange som 57 % av bedriftslederne i SMB i Tromsø, har liten eller ingen kjennskap til CSR. Overraskelsen ble enda større da vi oppdaget at så mye som 50 % av de store mellomstore bedriftene ikke har kjennskap til begrepet. Sannsynligvis vil dette tallet være enda høyere, ettersom det er nærliggende å tro at det hovedsaklig er personer med interesse eller høy grad av involvering i CSR, som har valgt å delta i undersøkelsen. Positivt overrasket ble vi over de små bedriftenes relativt høye grad av kjennskap til CSR (44 %). Sett ut fra størrelsen på disse bedriftene og den lille forundersøkelsen vi gjorde, ser det ut til at kunnskapsnivået blant de små bedriftene er høyere enn det vi i utgangspunktet trodde.

Før neste spørsmål i undersøkelsen fikk respondentene definert begrepet CSR. Det viste seg da at over halvparten av bedriftslederne hevdet at CSR var integrert i selskapets strategi.



Figur 12 CSR som del av strategi.

Dette er sammenfallende likt de resultatene Argument Gruppen fikk i deres landsomfattende topplederundersøkelse om CSR. I *figur 12* ser vi at det er mange som ikke kjenner til begrepet CSR og hva det innebærer (57 %), mens det samtidig er mange som har integrert CSR i bedriftens strategi (54 %). I topplederundersøkelsen var det 42 % av lederne som hadde liten eller ingen kjennskap til begrepet CSR, samtidig som det var 80 % som hadde integrert eller delvis integrert CSR i bedriftens strategi. En mulig forklaring kan for eksempel være at mange bedrifter engasjerer seg i lokalsamfunnet uten at de relaterer dette i forhold til begrepet CSR. En annen forklaring kan være at bedriftslederne i SMB velger å definere bedriftens samfunnsansvar på en slik måte, at de mener CSR er innbakt i deres bedriftsstrategi.

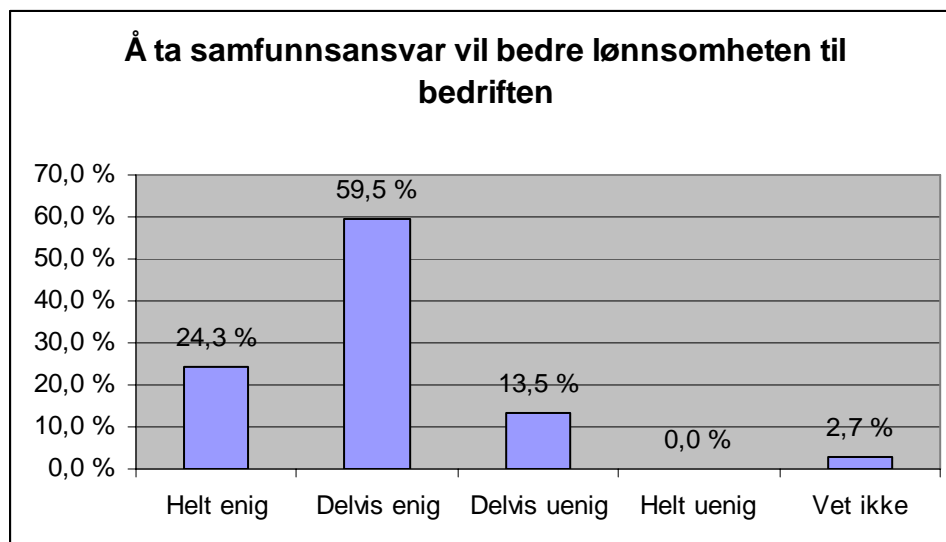
Om vi nå fokuserer litt nærmere på svarene i de tre ulike kategoriinndelingene, ser vi at både de små og de store mellomstore bedriftene er nokså lik i integreringen av CSR i sin strategi, med henholdsvis 48 % og 50 %. Bedriftene i disse to kategoriene skilte seg også ut, og var nokså like hverandre, når vi i *figur 11* målte kunnskapen om begrepet. Vi ser altså en tendens til at de bedriftene med mest kunnskap om begrepet, også er de som har eller delvis har integrert CSR i sin strategi.

Etter å ha fått definert CSR viste det videre seg at, selv om bare 33 % av de mellomstore bedriftene hevdet å kjenne til begrepet CSR, var det så mye som 83 % som hadde integrert CSR i bedriftens strategi. Dette kan være et tydelig tegn på at CSR som begrep er ukjent, men at bedriftslederne i de små mellomstore bedriftene kjenner godt til innholdet i CSR når de får det definert.

### **5.2 CSR og lønnsomhet**

Som tidligere nevnt besto undersøkelsen av både spørsmål og påstander. En av påstandene var om det å ta samfunnsansvar ville bedre lønnsomheten til bedriften.

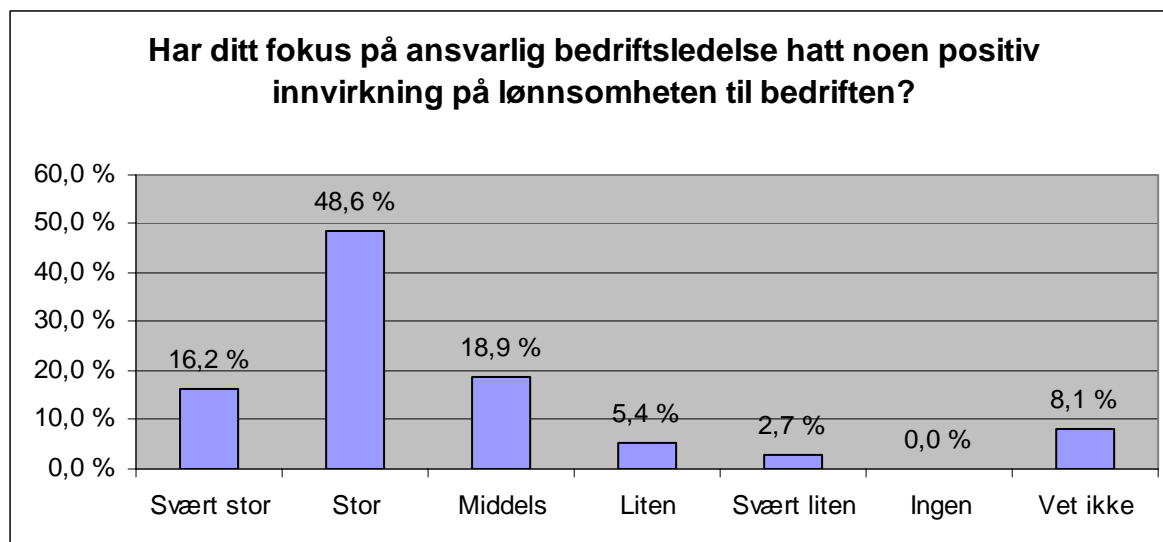




**Figur 13 Bedre lønnsomhet med CSR?**

*Figur 13* viser at rundt 13 % av de spurte var delvis uenige i denne påstanden, mens ingen stilte seg helt uenig til påstanden. En nokså unison oppslutning på 85 % forteller oss at bedriftslederne har en klar oppfatning av at det er en sammenheng mellom samfunnsansvar og lønnsomheten til bedriften. Lederne har sett utviklingstrekkene og er klar over at det å ta vare på interessentenes behov er en del av de markedsmessige rammevilkårene, ikke bare for større bedrifter, men også en realitet for SMB. Om vi nå videre knytter disse svarene opp mot svarene som fremkommer av *figur 14*, hvor vi spurte respondenten om deres fokus på samfunnsansvarlig bedriftsledelse hadde hatt noen innvirkning på lønnsomheten til bedriften, er resultatene sammenfallende. Vi ser helt klart at det er konvergens mellom påstanden i *figur 13*, og ledernes opplevelse av økt bedriftsøkonomisk gevinst for hans bedrift i *figur 14*.

Rundt 65 % av respondentene mener at deres fokus på ansvarlig bedriftsledelse har hatt en positiv innvirkning på lønnsomheten til bedriften, noe vi ser av *figur 14*. 19 % mener effekten har hatt middels innvirkning på lønnsomheten, mens 8 % mener det har hatt liten eller svært liten effekt.



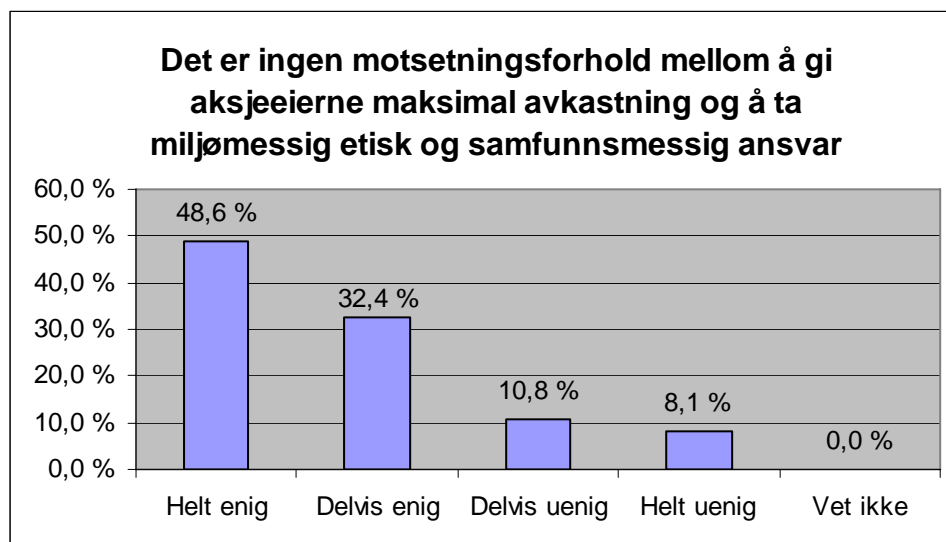
**Figur 14 Økt lønnsomhet med CSR?**

Om vi tar for oss majoriteten, så mener de altså at et samfunnsansvarlig fokus har hatt en betydelig innvirkning på bedriftens lønnsomhet. *Figur 13* viste at samlet rundt 85 % var av den oppfatning at samfunnsansvar vil bedre lønnsomheten til bedriften, mens 65 % av alle respondentene hadde merket en reell positiv økning i lønnsomheten etter å ha fokusert på ansvarlig bedriftsledelse. Dette kan skyldes at bedriften, ved å vise ansvar overfor multiple interessenter, bygger opp bedriftens legitimitet, som igjen vil være med på å skape kontinuitet og trygghet i selskapets forhold til interessentene. At 65 % av respondentene har merket en positiv økning i lønnsomheten forteller oss at bruk av ressurser på andre områder enn å tilfredsstille aksjonærene, ikke trenger å være et tyveri overfor eierne. Tvert i mot vil det på lang sikt være både bedriftsøkonomisk og samfunnsøkonomisk lukrativt.

Vi ser videre at samtlige av de store mellomstore bedriftene i undersøkelsen, kunne oppgi en middels eller høyere positiv innvirkning på lønnsomheten, etter fokusering på ansvarlig bedriftsledelse. Majoriteten av de mellomstore og små mellomstore bedriftene kunne også merke en positiv endring, men her var svarene noe fragmentert og strakk seg fra svært liten til svært stor. Ved et dypere dykk i materien viste det seg at to av respondentene som var delvis uenige i påstanden i *figur 13*, overraskende nok hadde oppnådd en svært stor bedriftsøkonomisk lønnsomhet med fokus på ansvarlig bedriftsledelse. Dette kan tolkes dit hen at disse respondentene har begrensede kunnskaper om begrepet, eller at de rett og slett har misforstått innholdet og betydningen av begrepet. Når vi videre sammenlignet disse to respondentenes svar, med deres svar i spørsmålet om kjennskap til begrepet CSR og hva dette

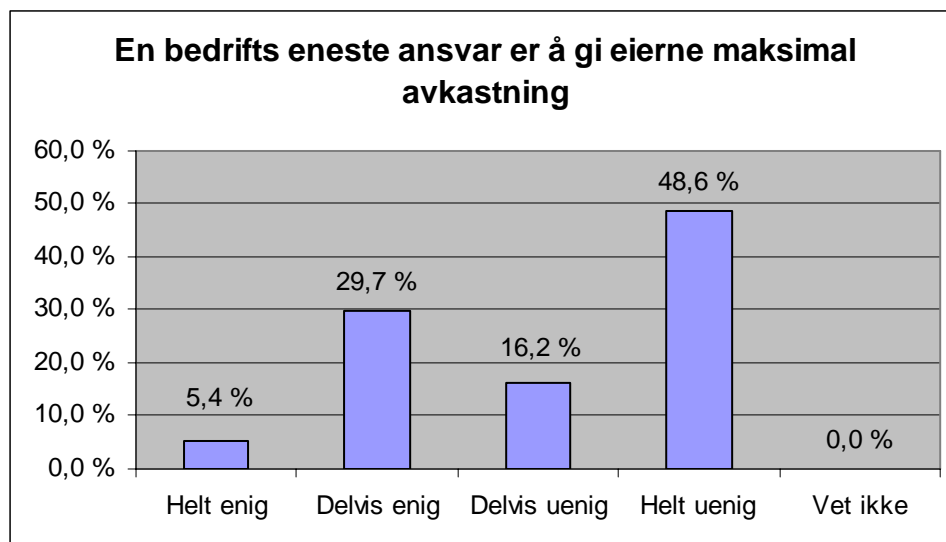
innebærer, fikk vi bekreftet antagelsen over. Begge respondentene svarte at de ikke viste om de kjente til begrepets betydning som igjen forteller oss at de besitter en misoppfatning av begrepet. Etter å ha fått presentert en definisjon av begrepet, svarte en respondent at bedriften delvis hadde integrert CSR i bedriften, mens den andre hadde integrert svært lite.

Av påstanden i *figur 15*, om at det ikke er noe motsetningsforhold mellom å gi aksjeeierne maksimal avkastning, og å ta miljømessig, etisk og samfunnsmessig ansvar, fremkommer det også signifikante, sammenfallende svar fra de store mellomstore bedriftene. Her har alle respondentene svart at de er helt eller delvis enige i påstanden, hvorav 75 % var helt enige. Av de mellomstore bedriftene var 17 % helt uenig i denne påstanden, men også her var majoriteten helt eller delvis enig i påstanden, og utgjorde 83 %. Det samme bildet viste seg i de minste bedriftene, hvor 78 % var helt eller delvis enig.



**Figur 15 Motsetningsforhold.**

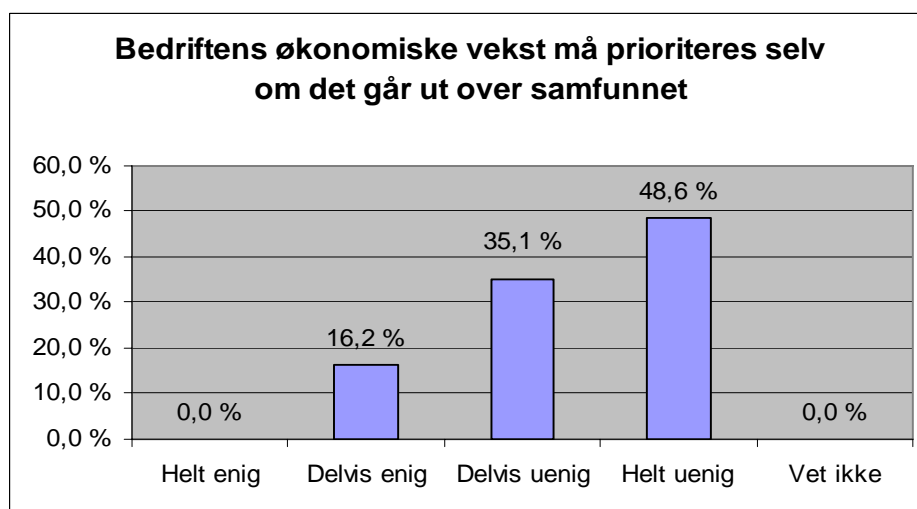
Totalt i undersøkelsen var nesten 19 % av respondentene helt eller delvis uenig i at det ikke er noe motsetningsforhold mellom kombinasjonen av maksimal avkastning og hensynet til andre interessenter. Denne oppfatningen vet vi fra teorien også støttes av Friedman, 1970, som mente at det ikke var mulig å kombinere, ettersom en bedrift da var nødt til å bruke av aksjonærenes ressurser. Friedman var av den oppfatning at en bedrifts eneste oppgave var å maksimere profitt for aksjonærene, og når respondentene fikk presentert påstanden om dette, ser vi av *figur 16* at 35 % var delvis eller helt enig i påstanden, og med dette også i Friedmans teori.



**Figur 16** Maksimal avkastning.

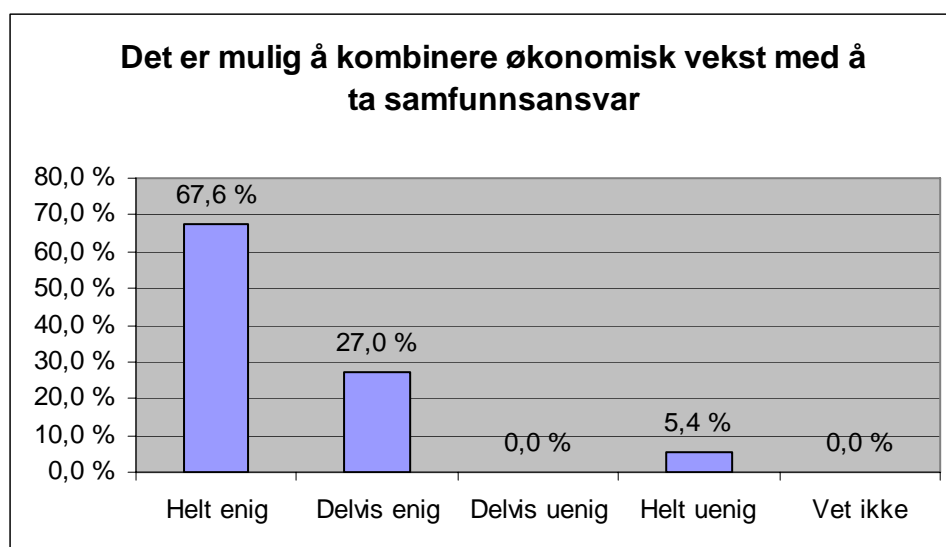
Det er altså 35 % som er uenige med teorien om et multiple interessenthensyn, og anser dette som sløsing av eiernes ressurser. En interessant observasjon som ble gjort i denne sammenhengen, var at det ikke fantes noen klar relasjon mellom de respondentene som var helt enig med Friedman, og de i *figur 15*, som var helt uenig i mulighetene til å kombinere miljøhensyn og profittmaksimering. Dette kan være en indikasjon på at respondentene ikke helt har forstått innholdet i CSR, ettersom svarene var noe divergerende. Rundt 65 % av respondentene mente at en slik påstand var feil, ved at de stilte seg helt eller delvis uenig til påstanden.

Påstanden om at bedriftens økonomiske vekst må prioriteres selv om det går ut over samfunnet, viste en bred enighet blant respondentene.



**Figur 17** Prioritering av økonomisk vekst.

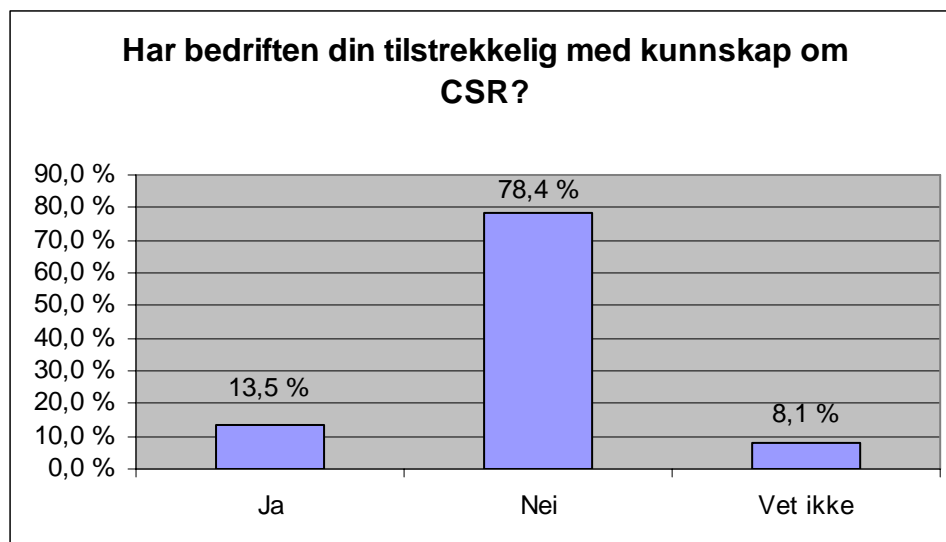
*Figur 17* viser at majoriteten av de spurte, 87,3 %, stilte seg helt eller delvis uenig i påstanden. En slik atferd samsvarer godt med den teorien som har vært gjennomgått tidligere i oppgaven. Respondentene viser i dette spørsmålet at de er bevisst på deres organisasjons plass i samfunnet, og at deres handlinger om å prioritere økonomisk vekst uten å ta hensyn til samfunnet, vil slå tilbake på dem selv. Bedriftslederne ser ut til å være klar over at bedriftens eksistensberettigelse er avhengig av en sosial aksept. Denne sosiale aksepten gis kun når samfunnsgrupper godkjenner foretakets gjerninger, noe som innebærer at bedriften derfor må møte forventningene til samfunnet og ulike samfunnsgrupper. Vi ser videre av *figur 18* at respondentenes oppfatning av samspillet mellom bedrift og samfunn samsvarer med respondentens svar på spørsmålet om det er mulig å kombinere økonomisk vekst og samfunnsansvar.



**Figur 18** Kombinere vekst og samfunnsansvar.

Her svarte rundt 95 % av respondentene at de var helt eller delvis enig i at det er fullt mulig å kombinere økonomisk vekst med samfunnsansvar. Disse resultatene er påfallende lik resultatene fra Argument gruppens topplederundersøkelse, og forteller oss at ledere, uavhengig av størrelse på bedrift, er av den oppfatning at det ikke er noen motsetningsforhold mellom næringsinteresser og samfunnsinteresser.

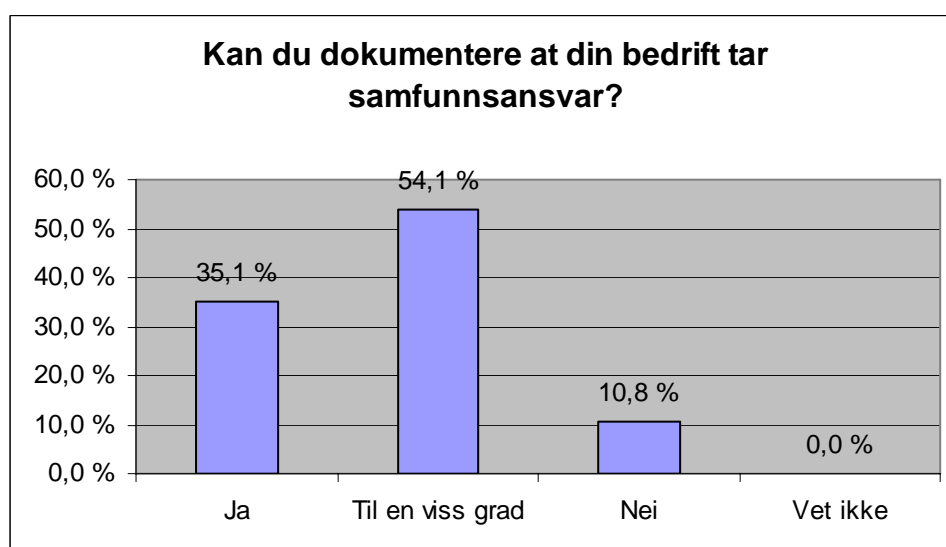
I *figur 12* viste det seg at 54 % av respondentene hadde integrert CSR i bedriftens strategiplan. Senere i undersøkelsen fikk de spørsmål om bedriften hadde tilstrekkelig med kunnskap om CSR.



**Figur 19** Kunnskap om CSR.

Vi ser av *figur 19* at 13,5 % av respondentene konkluderte med at deres kunnskap om CSR var tilstrekkelig. Majoriteten av de spurte, som her utgjorde 78,4 %, var av den oppfatning at de ikke hadde nok kunnskap om CSR. Dette gir oss en indikasjon på at både de som har integrert CSR i sin strategi, og de som ikke har integrert, har behov for å lære mer om CSR. Som vi argumenterte for tidligere i teksten, kan også bedriftenes kunnskapsnivå innen CSR, bekreftes av de divergerende svarene vi fikk i diskusjonen rundt *figur 15* og *figur 16*.

I et av spørsmålene spurte vi om bedriften i noen grad kunne dokumentere at de tok samfunnsansvar.



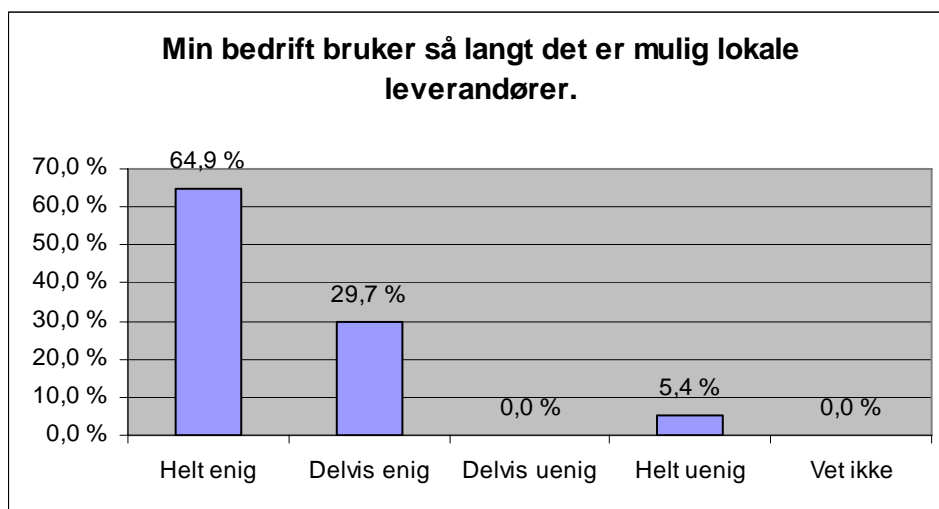
**Figur 20** Dokumentasjon på samfunnsansvar.

Som vi ser av *figur 20* var de fleste samstemte, ettersom 35 % svarte ja, mens 54 % kunne dokumentere dette til en viss grad. 10 % kunne ikke vise til noen form for dokumentasjon. Det er verdt å merke seg at kvaliteten av denne type dokumentasjon er uviss, ettersom det ikke foreligger klare bestemte retningslinjer og standarder for slik dokumentering, men i følge undersøkelsen betyr dette at nesten 90 % av respondentene kan dokumentere sitt samfunnsansvar.

Som vi så av *figur 11*, er det uvisst hva SMB legger i begrepet samfunnsansvar. Her viste det seg at 57 % ikke kjente til begrepets betydning, men som vist i *figur 20*, kan altså 90 % av respondentene dokumentere at de tar samfunnsansvar. Noe av grunnen kan være at respondentene i løpet av undersøkelsen har fått en bredere forståelse for hva samfunnsansvar er, slik at aktiviteter og gjøremål bedriften tidligere har vært involvert i, men ikke har knyttet til CSR, nå kan brukes som en form for dokumentasjon på deres samfunnsansvar.

### 5.3 SMB og lokalsamfunnet

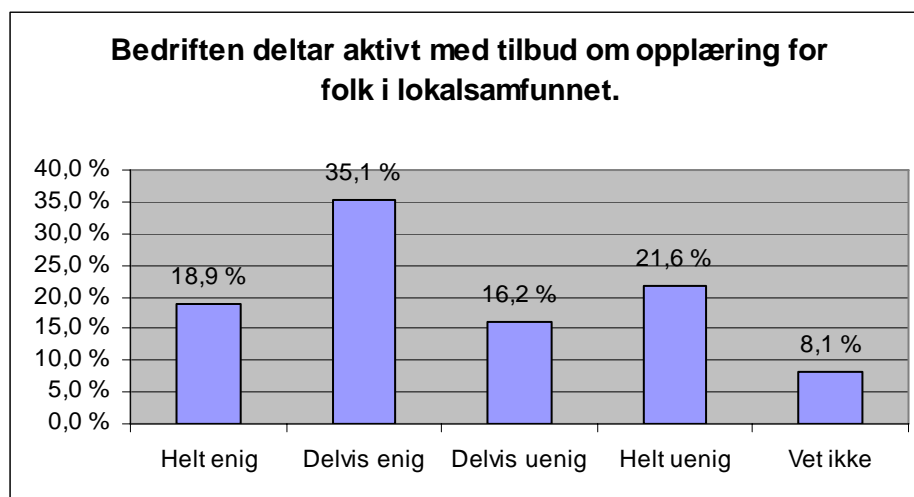
Flere av påstandene i undersøkelsen var laget for å kartlegge bedriftsledernes forhold til lokalsamfunnet, ettersom dette er meget sentralt for små og mellomstore bedrifter. CSR i SMB fokuserer nettopp på hvilket engasjement disse selskapene har overfor samfunnet de til daglig er en del av. Som vi ser av *figur 21* var 95 % av respondentene helt eller delvis enige i påstanden om å bruke lokale leverandører, noe som er med på å bekrefte teorien om at SMB har en sterk involveringsgrad i lokalsamfunnet.



**Figur 21** Bruk av lokale leverandører.

Ved å bruke lokale leverandører er bedriftene med på å skape en stabilitet i lokalsamfunnet, som igjen vil sikre en bærekraftig utvikling. Denne stabiliteten kan også sikres ved at man tilbyr lokalsamfunnet mer enn bare bedriftens produkter.

For å sikre kontinuitet i samfunnet vil helt klart en samfunnsansvarlig aktivitet være å delta aktivt med tilbud og opplæring til folk i lokalsamfunnet.



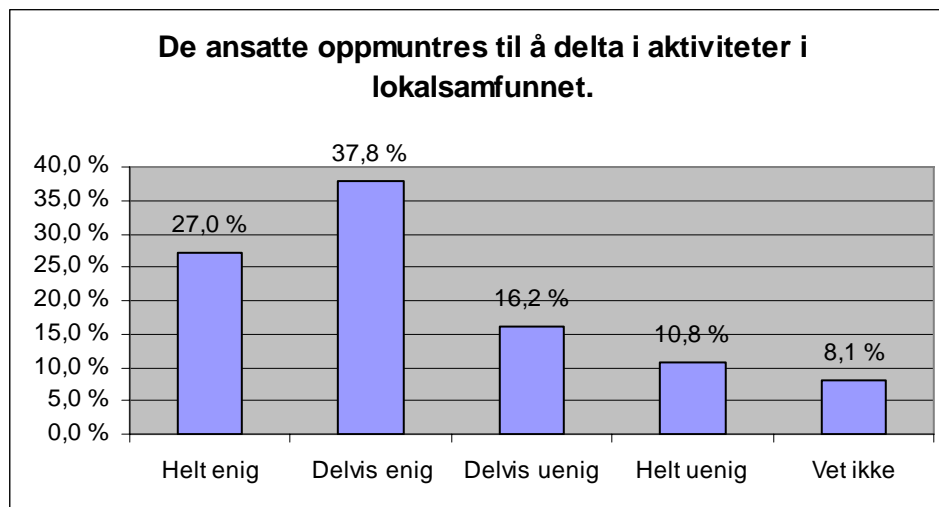
**Figur 22** Tilbud om opplæring.

Av figur 22 ser vi at når respondentene fikk presentert påstanden om dette var noe deres bedrift oppmuntret til, var 54 % helt eller delvis enige. 38 % var av den oppfatning at dette ikke var noe deres bedrift oppmuntret til, hvor 16 % var delvis uenige og 21,6 % var helt uenig i påstanden. At bare 54 % er enig i påstanden, kan til dels skyldes at SMB ofte har mangel på ressurser i form av personell, økonomi og tid. Det vil da være nærliggende for bedriften å prioritere aktiviteter som er nærmere tilknyttet bedriftens produksjon og kjerneaktivitet. CSR i form av opplæringstilbud kan i denne sammenheng bli sett på som en sekundær aktivitet, og bli nedprioritet. Dette kan være noe av grunnen til at rundt 38 % stilte seg helt eller delvis uenige til påstanden.

En annen karakteristika ved SMB's samfunnsansvar, er de ansattes personlige tilknytning til lokalsamfunnet. Som nevnt i teorikapittelet, er personlige forbindelser og nære bekjente mellom selskap og samfunn, mer vanlig i SMB enn i større selskaper. Denne typen relasjoner er meget viktig for bedriften å utnytte, ettersom de vil være med på å bygge tillitsfulle og åpne forhold mellom bedrift og samfunn, og dermed sikre sosial aksept. Som en del av oppfyllelsen



av den sosiale aksepten, kan bedrifter oppmuntre de ansatte til å delta i aktiviteter i lokalsamfunnet.



**Figur 23** Deltagelse i aktiviteter.

Av figur 23 viste det seg at 65 % av respondentene var helt eller delvis enige i påstanden om at de ansatte oppmuntres til å delta i aktiviteter i lokalsamfunnet. De har med dette vist at de har en viss forståelse og kunnskap om CSR. Rundt 26 % stilte seg helt eller delvis uenige i dette. Her igjen kan dette skyldes en begrenset tilgang på ressurser.

Vi stilte også spørsmål om bedriftene regelmessig bidro økonomisk til aktiviteter og prosjekter i lokalsamfunnet. Her svarte ca 51 % av de spurte respondentene at de regelmessig bidrar økonomisk i lokalsamfunnet. I tillegg svarte ca 41 % av respondentene at de delvis bidrar økonomisk i lokalsamfunnet. Dette kan vi se av figur 24.

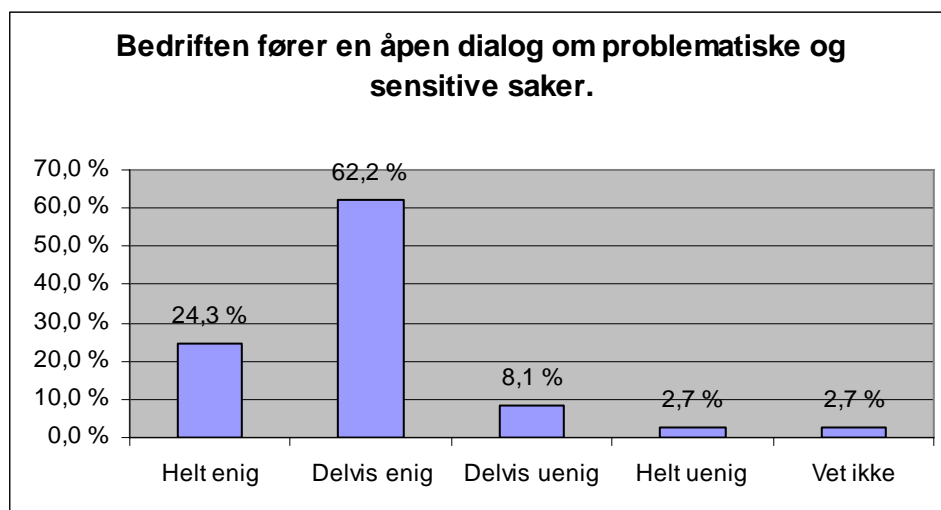


**Figur 24** Bedriften bidrar regelmessig økonomisk i lokalsamfunnet

Noe av kritikken mot CSR er at ikke alle investeringer som gjøres på området, er av samfunnsansvarlig karakter. Selv om ca 92 % av bedriftene sier at de helt eller delvis bidrar økonomisk i lokalsamfunnet, kan noe av årsaken til dette være at de ønsker å ”skjule” aktiviteter som er samfunnsuansvarlige. SMB som støtter opp om lokalsamfunnet får ofte positiv omtale, og ved at slike bedrifter sier og dokumenterer at de tar samfunnsansvar, vil de kunne forbedre omdømmet.

Vi ser også at 8 % av bedriftene ikke bidrar økonomisk i lokalsamfunnet. Dette kan for eksempel skyldes at bedriftene opererer i markeder hvor fokus på samfunnsansvar ikke er nødvendig for bedriftens eksistens, og at de av den grunn ikke trenger å engasjere seg i CSR-aktiviteter. Selv om bedriftene ikke bidrar økonomisk, tar de likevel indirekte samfunnsansvar, ettersom de bidrar med å skaffe arbeidsplasser til lokalsamfunnet som videre gir inntekter til stat og kommune.

En annen faktor som kan sikre kontinuitet i både bedrift og samfunn, er i hvilken grad bedriften fremstår som transparente. I vår undersøkelse fremmet vi påstanden om at bedriften førte en åpen dialog om problematiske og sensitive saker.



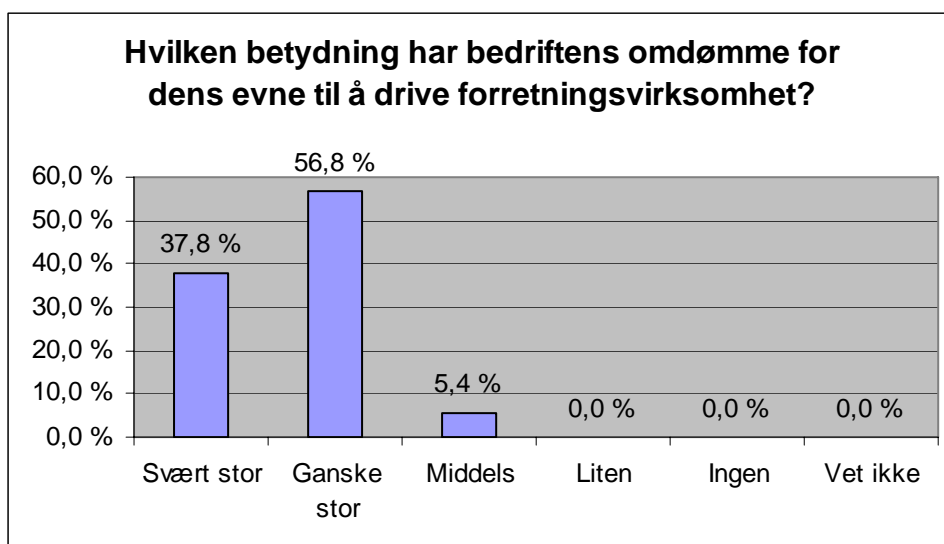
**Figur 25** Bedriften fører en åpen dialog.

Figur 25 viser at 86,5 % var helt eller delvis enige i at bedriften fører en åpen dialog om problematiske og sensitive saker, mens rundt 10 % var helt eller delvis uenige i påstanden. Av 86,5 % var 24,3 % helt enige og 62,2 % var delvis enige. Med tanke på bedriftens kunnskap om CSR, er dette meget oppløftende. Dette tyder på at SMB har et bevisst forhold til

interessentene sine, og vet at det er disse som sikrer bedriftens eksistensberettigelse. Disse bedriftene har kanskje sett hva de større organisasjonene har gjort, og føler at de selv må ”kopiere” dette. For å sikre et langsiktig stabilt bærekraftig lokalsamfunn, som bedriften kan blomstre i, må det være kongruens mellom bedriftens og interessentenes mål. Av undersøkelsen ser vi at 86,5 % av respondentene, i ulik grad, var enige i påstanden. Dette kan bety at SMB har forstått at brudd på den sosiale kontrakten, vil føre til at bedriften ikke lenger vil fremstå som legitim, og dens eksistensberettigelse vil da bli truet. At så mange som 62,2 % av respondentene var delvis enige i påstanden kan skyldes at man har en sunn skepsis til hva som regnes som sensitive saker. Eksempelvis vil kanskje mange bedriftsledere mene at sensitive saker som angår lokalsamfunnet må behandles med åpenhet, mens personalsaker av sensitiv karakter, helt klart bør behandles lukket og internt. En slik oppfatning kan være årsaken til at så mange som rundt 62 % bare var delvis enige i påstanden.

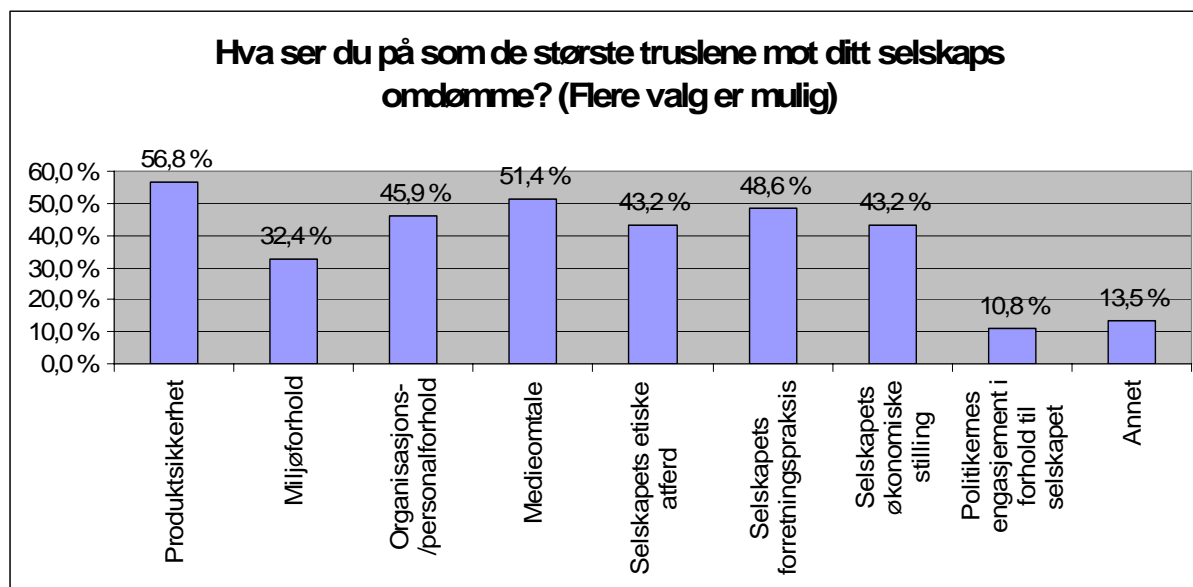
#### 5.4 Omdømme

Vi ser altså at bedriftsledere i SMB er nokså samstemte i oppfatningen om at interessentene har en vesentlig rolle i bedriftens forretningsvirksomhet, og at legitimiteten er en medvirkende faktor for dens eksistens. Vi spurte respondentene videre om hvilken betydning de mente bedriftens omdømme hadde på dens evne til å drive forretningsvirksomhet, hvor resultatene kan ses av *figur 26*.



Figur 26 Bedriftens omdømme.

95 % av lederne som deltok i spørreundersøkelsen, er av den oppfatning at omdømme har ganske stor eller svært stor betydning for bedriftens forretningsvirksomhet. Det viser seg altså å være høy kongruens mellom respondentenes oppfatning om å føre en åpen dialog og opptre transparente, og deres oppfatning av hvordan omdømme spiller inn på forretningsvirksomheten. Selv om det var stor enighet blant respondentene om at omdømme var viktig for forretningsvirksomheten, var det stor uenighet om hva som var de største truslene mot selskapets omdømme.



**Figur 27 Trusler mot selskapers omdømme**

Av figur 27 ser vi at produktsikkerhet ble ansett som den største trusselen mot selskapets omdømme, hvor 57 % av de spurte hadde angitt dette alternativet. Deretter fulgte medieomtale (51 %) som den nest største trusselen og selskapets forretningspraksis (49 %) som den tredje største trusselen mot omdømmet.

Vi prøvde å analysere dataene ut fra bransjetilhørighet og kategorisering av SMB. Vi fant da ingen synlige forskjeller mellom de ulike bransjene eller mellom de ulike kategoriene av SMB. Derimot ser vi at samtlige alternativer har fått en del respons. Dette kan tyde på at bedriftene opererer i ulike bransjer, og av den grunn vektlegger ulike egenskaper når de skal avgjøre hva som anses som en trussel mot selskapets omdømme.

Vi ser også at miljøforhold (32 %) ikke anses som en av de viktigste truslene mot omdømmet. Dette kan indikere at CSR-relaterte forhold ikke anses som en trussel mot SMB's omdømme. Derimot ser vi at selskapets etiske atferd (43 %) kan være en trussel mot foretakets

omdømme, noe som medfører at CSR-relaterte forhold allikevel kan anses som en trussel mot SMB's omdømme.



## 6. Oppsummering og konklusjon

### 6.1 Oppsummering

Bedrifter er grunnnet overgangen til i stadig større grad kjøpers marked, nødt til å se sine produkter og virksomhet gjennom kundenes øyne. Behovet for å kunne tiltrekke seg og beholde kompetente medarbeidere, lojale kunder og leverandører tilsier en stadig mer lyttende holdning overfor en mengde ulike interessentgrupper. Investorgrupper har blitt stadig mer fokusert på de miljømessige og samfunnmessige konsekvensene av deres investeringer. Det viser seg at selskaper som har forpliktet seg til å opptre samfunnsansvarlig og i tråd med CSR, får tilgang på kapital som ellers ikke ville vært tilgjengelig. Samtidig utsettes myndighetene av press fra miljøorganisasjoner, og er derfor nødt til kritisk å vurdere private selskapers miljø- og samfunnsansvar. Dette har ført til at CSR er blitt mer aktualisert, og at enhver organisasjon derfor bør ha CSR som et overordnet mål.

Kjernen i CSR har siden 1950-tallet ikke endret seg nevneverdig. Det handler fortsatt om at bedriftsledere skal etterfølge bedriftens politikk og gjennom dette også tilfredsstille de ulike sosiale forventningene som interessentene stiller til bedriften. Det har derimot opp gjennom tiden kommet en del forgreininger og alternative konsepter med samfunnsansvar som utgangspunkt. Interessentteori er eksempelvis en av disse, og tar for seg relasjonen mellom organisasjonen og dens omgivelser. Interessentteorien fokuserer på bedriftenes eksistensberettigelse, altså på hvilke premisser organisasjonen overlever. Videre vil interessentenes oppfatning av bedriften og hvordan den drives, gi grunnlag for bedriftens legitimitet. Ved at bedriften fremstår som transparent, samtidig som den operasjonaliserer samfunnsansvarlige oppgaver for å tilfredsstille interessentene, vil den kunne legitimere sine handlinger.

CSR defineres i litteraturen som de økonomiske, lovpålagte, etiske og filantropiske forventningene som samfunnet har til organisasjonen på et gitt tidspunkt. Noen forfattere har samme utgangspunkt, men mener at det å ta samfunnsansvar er mer enn å ta juridisk og økonomisk ansvar, hvor det å opptre moralsk ansvarlig og bidra i samfunnet, er det som må til for å demonstrere at bedriften tar samfunnsansvar. "De tre bunnlinjene" viser hvordan foretak harmoniserer den samfunnmessige innsatsen for å fremstå som økonomisk levedyktig, for å vise miljøhensyn og for å vise at de er sosialt ansvarlige. Konseptet er i de senere år blitt

innlemmet i et større konsept, hvor foretakets bærekraftighet er målet, og hvor CSR kan være et delmål når foretakene prøver å balansere de tre bunnlinjene.

Mer informasjon, økt globalisering og mindre myndighetskontroll kan ses på som den eksterne drivkraften bak CSR, mens daglig leders personlige verdier og de ansattes krav et samfunnsansvarlig foretak, er interne drivere. Bedrifter som engasjerer seg i CSR kan oppnå bedre lønnsomhet, forbedret omdømme, forbedret driftsmessig effektivitet og forsterket evne til å rekruttere, utvikle og beholde personell. Kritikere av CSR mener konseptet bare er et hjelpemiddel for å skjule samfunnsuansvarlige aktiviteter, mens andre mener at CSR er sløsing av eiernes penger. Enkelte kritikere gått så langt som å mene at CSR i dagens form har utspilt sin rolle, da dagens CSR-konsept kun fokuserer på store foretak, og at man derfor burde ta i bruk teori som tar hensyn til alle typer organisasjoner, uavhengig av størrelse.

### **6.2 Konklusjon**

Vi har i denne oppgaven forsøkt å svare på problemstillingen ”*Hva er Corporate Social Responsibility, og har bedriftsledere i små og mellomstore bedrifter tilstrekkelig med kunnskap om CSR?*”

En bedrifts eksistens avhenger av at den får sosial aksept for sine handlinger. Den sosiale aksepten vil altså derfor legitimere bedriftens handlinger. Bedrifter som viser at de tar samfunnsansvar (CSR) vil kunne differensiere seg fra sine konkurrenter og dermed oppnå konkurransefortrinn som de ellers ikke ville hatt. Dette vil igjen føre til at bedriftene som tar samfunnsansvar vil kunne øke lønnsomheten.

Kjernen i CSR har opp gjennom tiden ikke endret seg mye, men det finnes i dag derimot mange ulike forgreininger. Den erfaringen og kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom arbeidet med oppgaven, har gitt oss en forståelse av konseptet CSR og hva det innebærer for bedriftene. Vi mener derfor at innholdet i konseptet dekkes ved å definere CSR som:

*”summen av en organisasjons finansielle, miljømessige og sosiale ansvar, utover det lovpålagte, som sikrer bærekraftig utvikling for organisasjonen, lokalsamfunnet og øvrige interessenter”.*



Vi har i undersøkelsen forsøkt å avdekke små og mellomstore bedrifters kunnskaper om CSR. Som tidligere nevnt er CSR et fenomen som har vært rettet mot store selskaper og konsern, og interessen om temaet har da også kommet fra slike organisasjoner. Denne tendensen ser vi også i resultatene våre, ettersom den høyeste deltagelsesprosenten kom fra de store mellomstore bedriftene. Undersøkelsen indikerer en sterk nedgang i den prosentvise deltagelsen, proporsjonalt med nedgangen i bedriftsstørrelse. Undersøkelsen avdekket et forholdsvis lavt kunnskapsnivå hos ledere i SMB. Tendensen var videre at ledere i store mellomstore bedrifter, hadde mer kunnskap om CSR, enn hva mellomstore og små bedrifter hadde. Dette gir en indikasjon på at CSR som begrep, ikke er allment kjent blant ledere i SMB.

Undersøkelsen viste også at mange bedriftsledere ga uttrykk for at de ikke kjenner til begrepet CSR mens de samtidig hadde integrert CSR som en del av bedriftens strategi. En mulig forklaring på dette kan være at mange bedrifter tar del i CSR-relaterte aktiviteter, uten at de bevisst relaterer disse aktivitetene til CSR. Selv om SMB har lav kjennskap til CSR, er ikke dette ensbetydende med at disse bedriftene ivaretar sitt samfunnsansvar på en dårlig måte. Tvert i mot, viser undersøkelsen vår at SMB har en sterk involveringsgrad i lokalsamfunnet. Slike bedrifter ønsker å være med på å skape et stabilt bærekraftig samfunn gjennom å bruke lokale leverandører, gi økonomisk støtte og å oppmuntre de ansatte til å delta i aktiviteter i lokalsamfunnet. SMB har også et bevisst forhold til interessentene sine. De fremstår som transparente og fører åpne dialoger om ”følsomme” spørsmål. SMB prøver altså å sikre sin eksistensberettigelse gjennom å oppnå en sosial aksept fra interessentene, og på den måten legitimere sine handlinger.

Kort oppsummert viser undersøkelsen at SMB er sitt samfunnsansvar bevisst. Bedriftenes kunnskap om CSR er dog begrenset og dermed utilstrekkelig. Det vil derfor være nødvendig at SMB forbedrer kunnskapen om CSR hvis denne skal kunne bli en del av bedriftsstrategien. Ved å integrere CSR i bedriftens strategi kan bedriften lettere identifisere CSR-relaterte aktiviteter, og samtidig oppnå interessentenes sosiale aksept.

## **6.2 Refleksjoner og videre arbeid**

### **6.2.1 Refleksjoner**

Denne oppgavens resultater må behandles med varsomhet. For det første er forskningen basert på et relativt lite utvalg. Ved å utvide utvalget ville en fått større datamateriale som dermed også ville forbedret validiteten til undersøkelsen. Vi generaliserer kanskje derfor ut fra et tynt datamateriale, selv om vi mener at datamaterialet er godt nok til å gjøre dette. Det vi i midlertidig kan se, er at undersøkelsen vår har avdekket liknende resultater som topplederundersøkelsen utført av ArgumentGruppen, og at vi av den grunn mener at resultatene våre er til å stole på. For det andre tar ikke analysen vår hensyn til feilmarginer. Dette gjør det lettere for oss å analysere dataene, men det kan derimot ha påvirket resultatene våre. For det tredje ser vi at mye kunne vært gjort annerledes både i forhold til hvilke spørsmål som ble stilt og hvilke svaralternativer som ble gitt. Vi har sett at vi mangler informasjon om enkelte viktige aspekt ved CSR, vi burde kanskje hatt færre spørsmål og heller vært mer nøye på hva vi ønsket å få svar på. Til slutt vil vi nevne at når det gjelder selve undersøkelsen, ville noen kvalitative intervjuer ha vært med på å komplettere oppgaven. På en slik måte kunne vi ha fått en begrunnelse på hvorfor de ulike respondentene svarte som de gjorde, samtidig som uklarheter i spørsmålsstillingen kunne blitt avklart med det samme.

### **6.2.2 Videre arbeid**

Det er helt klart mulig å utvide den undersøkelsen vi har gjennomført, til å bli landsomfattende, slik at en på denne måten kan få et overblikk av hvor godt kunnskapsnivået om CSR er blant de små og mellomstore bedriftene i Norge. Men det vil da være viktig å sørge for at spørsmålsstillingene og svaralternativene er lettformulerte. Et annet interessant område for videre forskning kan være å undersøke hvor bevisst bedriftsledere i små og mellomstore bedrifter er når det gjelder CSR aktiviteter, og for eksempel undersøke om bedriftsledere som er bevisste på det å ta samfunnsansvar kan legitimere bedriftens handlinger og dermed skaffe organisasjonen suksess. Det siste området vi vil anbefale for videre forskning er å prøve å finne ut hva som må til for at små og mellomstore bedrifter i Norge skal engasjere seg i samfunnsansvarlige aktiviteter, og på den måten prøve å finne hvilke hjelpemidler som kan bidra til at flere små og mellomstore bedrifter tar samfunnsansvar.

## 7. Litteraturliste

- Abbott, W. F., & Monsen, R. J. (1979). On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement. *The Academy of Management Journal*, 22(3), 501-515.
- Adkins, S. (1999). *Cause Related Marketing: Who Cares Wins*: Butterworth-Heinemann.
- Andersson, U., & Bergqvist, F. (2003). *IAS/IFRS ur ett användarperspektiv*. Göteborgs Universitet.
- ArgumentGruppen. (2003). *Topplederundersøkelse om Corporate Social Responsibility (CSR)*.
- Bakke, E. (2002). Næringslivets sosiale ansvar - et skadelig og farlig slagord. *Magma*, 5(3), 47-51.
- Bergen, U. i. (2007). Definisjon. Retrieved 02.03.2007, from [www.admorgstud.uib.no/admin/files/files/54/Foredraget.ppt](http://www.admorgstud.uib.no/admin/files/files/54/Foredraget.ppt)
- Biosystems, S. (2007). Definisjon entrepreneurial spirit. Retrieved 25.04.2007, from [http://www.stedim.com/p1h\\_cv5.php](http://www.stedim.com/p1h_cv5.php)
- Birch, D. (2001). Corporate Citizenship: Rethinking Business Beyond Corporate Social Responsibility. *Perspectives on Corporate Citizenship*, 53-65.
- Bolton, J. E. (1971). *Small Firms: Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*: Her Majesty's Stationery Office.
- Bowman, E. H., & Haire, M. (1975). A strategic posture toward corporate social responsibility. *California Management Review*, 18(2), 49-58.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2001). *Organisasjonen, ledelse og motivasjon* (4 ed. Vol. 2). Steinkjer: Universitetsforlaget.
- Canada, G. o. (2006). Corporate Social Responsibility - An Implementation Guide for Canadian Business. Retrieved 12.04., 2007
- Caplex. (2007). Definisjon. Retrieved 02.03.2007, from <http://www.caplex.no/Web/ArticleView.aspx?id=9320680>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2002). *Business and society - Ethics and Stakeholder Management*. New York: Thomson Learning.
- Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society*: Blackwell Publishing.

- Castka, P., Balzarova, M. A., Bamber, C. J., & Sharp, J. M. (2004). How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(3), 140-149.
- Caulkin, S. (2002). Good Thinking, Bad Practice. *The Observer*, 7.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.
- COM. (2002). Corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development. Retrieved 10.02.2007, from <http://209.85.135.104/search?q=cache:vHNySZ6RISUJ:trade.ec.europa.eu/doclib/html/127374.htm+communication+from+the+commision&hl=en&ct=clnk&cd=10>
- Curran, J. (1999). *The Role of the Small Firm in the UK Economy: Hot Stereotypes and Cool Assessments*: Small Business Research Trust.
- Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (Vol. 3): Gyldendal Akademisk.
- Darby, I. (1999). P&G Unveils Plan to Link Products to Good Causes. *Marketing Magazine*.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities. *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Deegan, C. (2006). *Financial Accounting Theory*: McGraw-Hill Education.
- Desmond, J., & Crane, A. Article in press, 'Morality and the Consequences of Marketing Action'. *Journal of Business Research*.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999). *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*: Harvard Business School Pr.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.
- DTI. (2002). Engaging SMEs in community & social issues. Retrieved 12.04.2007, from [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/roundtable2/engaging\\_smes.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/roundtable2/engaging_smes.pdf)
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*: Capstone.
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. *The Triple Bottom Line: Does it all add up*.
- ENSR. (2002). European SMEs and Social and Environmental Responsibility. Retrieved 15.03.2007, from

- [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/doc/smes\\_observatory\\_2002\\_report4\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2002_report4_en.pdf)
- Epstein, E. M. (1987). The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99-114.
- EU-kommisjonen. (2002). *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*. Brussels: Commission of the European Communities.
- EU-kommisjonen. (2007). Skjema for å bevisstgjøre bedriftsledere på CSR. Retrieved 17.02.2007, from ([http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index\\_no.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_no.htm)).
- Fet, P. A. M. (2004). *Samfunnsansvar og HMS arbeid*. Paper presented at the Arbeidsmiljøverkstedet, Ski, Norge.
- Forum, S. I. (2007). Definisjon SRI. Retrieved 27.04.2007, from <http://www.socialinvest.org/areas/sriguide/>
- Frankental, P. (2001). Corporate social responsibility—a PR invention? *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 18-23.
- Freeman, R. E. (2002). Stakeholder Management: Framework and Philosophy. In P. S. Brønn & R. Wiig (Eds.), *In Corporate communication* (pp. 107-131). Oslo: Gyldendal.
- Freeman, R. E., & Velamuri, S. R. (2006). A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. In A. Kakabadse & M. Morsing (Eds.), *Corporate Social Responsibility - Reconciling Aspiration with Application*. London: Palgrave MacMillan.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13(1970), 32–33.
- Fröling, A., & Hallén, H. (2006). *Redovisningen av sosialt ansvar: En studie av utvecklingen*. Stockholms Universitet, Stockholm.
- FTSE. (2007). Definisjon. Retrieved 10.05.2007, from [http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good\\_Index\\_Series/index.jsp](http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp)
- Fuller, T. (2003). Small Business Futures in Society. *Futures*, 35(4), 297-305.
- Gottschalk, P. (2004). Når kunde og leverandør har funnet hverandre. Retrieved 23.03.2007, from <http://www.ementor.no/upload/Events/NO/Uploads/Petter%20Gottschalk.pdf>
- Gudbrandsen, E., Berge, R., Olsen, H.N. (Ed.). (2005). *God styreskikk* (6 ed.). Oslo: Ernst & Young.

- Gunningham, N., Kagan, R. A., & Thornton, D. (2004). Social License and Environmental Protection: Why Businesses Go Beyond Compliance. *Law and Social Inquiry*, 29(2), 307-342.
- Gyldendal, A. (1989). Definisjon av metode.
- Hamann, R., & Acutt, N. (2003). How should civil society (and the government) respond to 'corporate social responsibility'? A critique of business motivations and the potential for partnerships. *Development Southern Africa*, 20(2), 255-270.
- Heald, M. (1957). Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea. *The Business History Review*, 31(4), 375-384.
- Hellevik, O. (1999). *Forskningsmetode i Sosiologi og Statsvitenskap* (6 ed. Vol. 2). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hemingway, C. A., & MacLagan, P. W. (2004). Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33-44.
- Holliday, R. (1995). *Investigating Small Firms: Nice Work?* : Routledge.
- ICC. (2007). Definisjon av Corporate Governance. *International Chamber of Commerce*  
Retrieved 19.02.2007, from <http://www.corpgov.net/library/definitions.html>
- Isusi, I. (2002). European SMEs and social and environmental responsibility, Observatory of European SMEs 2002/No4, ed. by Isusi, I., European Commission: Enterprise publications.
- Jacobsen, D. I. (2003). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3 ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jenkins, H. (2004). A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37-57.
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.
- Jessen, B., A. & Gottlieb, M. B. (2004). Troværdig kommunikation af corporate social responsibility. Retrieved 17.04.2007
- Johannesen, A., Kristoffersen, L., Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67.
- Kakabadse, A. a. M., M. (Ed.). (2006). *Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with Application*. New York: Palgrave Macmillan

- Kaptein, M., & Wempe, J. (2002). *The Balanced Company: A Theory of Corporate Integrity*: Oxford University Press.
- Kell, G., & Ruggie, J. G. (1999). Global Markets and Social Legitimacy: The Case of the 'Global Compact.' *Transnational Corporations*, 8(3), 101–120.
- Khor, A. K. H. Social Contract Theory, Legitimacy Theory and Corporate Social and Environmental Disclosure Policies: Constructing a Theoretical Framework. Retrieved 26.03.2007, from <http://www.ibe.org.uk/runner-up%20essay%20-%20undergrad%20category.pdf>
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.
- Leraand, D. (1996). Afrikansk gigant i dyp krise. HHD nr 28. Retrieved 16.03.2007, from <http://www.nupi.no/IPS/filestore/hhd9628.htm>
- Lunheim, R. (2006). The Corporation - den magiske jakten på makt og profitt? *Praktisk økonomi & finans*(nr. 4/2006).
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2003). Nature of corporate responsibilities-Perspectives from American, French, and German consumers. *Journal of Business Research*, 56(1), 55-67.
- Mallenbaker. (2007). Definisjon. Retrieved 10.05.2007, from <http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/djsgi.html>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Menon, A., & Menon, A. (1997). Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy. *Journal of Marketing*, 61(1), 51-67.
- Miami, U. o. (2006). A guide to Corporate Social Responsibility: University of Miami.
- Microsoft, N. (2007). Fordeler og ulemper ved bruk av e-post. Retrieved 01.02.2007, from <http://www.microsoft.com/norge/smb/products/howto/shareinfo.aspx>
- Miles, M. P., & Covin, J. G. (2000). Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 299-311.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance*, 1(2), 16-22.
- Moon, J. (2001). Business Social Responsibility: A Source of Social Capital? *Reason in Practice*, 1(3), 35-45.
- Moxness, K. D., & Lund, E. (2006). 120000 eiere forsvinner. Retrieved 08.03.2007, from [http://www.orapp.no/120\\_000\\_ei/](http://www.orapp.no/120_000_ei/)

- Munilla, L. S., & Miles, M. P. (2005). The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory. *Business and Society Review*, 110(4), 371-387.
- Möller, J., Sjöholm, M., & Öster, M. (2006). Corporate Social Responsibility–vilken information lämnas i årsredovisningen av företagen på Stockholmsbörsens A-lista.
- NHO. (2003). Corporate Social Responsibility. Retrieved 21.02.2007, from [http://www.nho.no/files/Corporate\\_Social\\_Responsibility.pdf](http://www.nho.no/files/Corporate_Social_Responsibility.pdf)
- ORIGO. (2007). Vil ha etisk statlig eierskap. *Bedriftenes samfunnsansvar* Retrieved 16.04.2007, from [http://avis.dn.no/multimedia/archive/00033/MediaP\\_CSR3\\_33295a.pdf](http://avis.dn.no/multimedia/archive/00033/MediaP_CSR3_33295a.pdf)
- Patton, D., & Worthington, I. (2003). SMEs and environmental regulations: a study of the UK screen-printing sector. *Environment and Planning C: Government & Policy*, 21(4), 549-566.
- Pedersen, T. H. (2007). Den konseptuelle foretaksmodellen. *Endringsledelse II* Retrieved 20.03.2007, from <http://www.osir.hihm.no/NYKO/OLE/kick%20off,%20foretaksmodellen.ppt>
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 305-316.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harv Bus Rev*, 84(12), 78-92.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature And Causes of the Wealth of Nations, book 5, part 3, article 1*. EDINBURGH.
- Solberg, K. (Ed.). (2005). *Aksjer - et gullglinsende glanspapir* (Vol. 1).
- Spence, L. J. (1999). Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics A European Review*, 8(3), 163-174.
- SSB. (2007). *Bedrifter, etter ansattegrupper og næring*. 1. april 2007.
- Statoil. (2004). Statoil og bærekraftig utvikling 2004 - løsninger gjennom samarbeid. Retrieved 13.04.2007, from [http://www.statoil.com/mar/svg01185.nsf/design/Regnskaber/\\$file/Barekraft\\_nor.pdf](http://www.statoil.com/mar/svg01185.nsf/design/Regnskaber/$file/Barekraft_nor.pdf)
- Stavangerkommune. (2007). Statlige anskaffelser - utfordringer for næringslivet, herunder små og mellomstore bedrifter. Retrieved 18.02.2007, from <http://www.stavanger.kommune.no/publikum/testhbook.nsf/8559c83178d7a7f5c12567360080ce4c/22c7ca4b5d764984c125697d003892ed!OpenDocument&Click=>



- Studer, S., Welford, R., Hills, P. (2005). Drivers and barriers to engaging small and medium-sized companies in voluntary environmental initiatives: The centre of Urban Planning and Environmental Management, The University of Hong Kong.
- Thorpe, J., & Prakash-Mani, K. (2003). Developing Value. The Business Case for Sustainability in Emerging Markets. *Greener Management International*, (44), 17-32.
- Tilley, F. (2000). Small firm environmental ethics: how deep do they go? *Business Ethics A European Review*, 9(1), 31-41.
- UNCED. (2005). Bærekraftig utvikling. Retrieved 29.03.2007, from <http://www.prosus.uio.no/bu/>
- Valor, C. (2005). Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability. *Business and Society Review*, 110(2), 191-212.
- van Dongen, M. G. (2006). *In search of the link between Corporate Social Responsibility and legitimacy*. Unpublished Graduation Thesis, Maastricht University.
- van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95-105.
- van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 107-119.
- Vyakarnam, S., Bailey, A., Myers, A., & Burnett, D. (1997). Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms. *Journal of Business Ethics*, 16(15), 1625-1636.
- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations*, 21(3), 206-217.
- Williamson, D. (2001). A new paradigm for SME environmental practice David Williamson, Gary Lynch-Wood The Authors. *The TQM Magazine*, 13(6), 424-433.
- Windsor, D. (2001). Corporate Citizenship: Evolution and Interpretation. *Perspectives on corporate citizenship*, 39-52.
- Yeldar, c. a. R. (2005, 30.03.2007). The Top 10 Benefits of Engaging in Corporate Social Responsibility: The Business Case. from <http://csrnetwork.com/downloads/OpinionWhyBother.pdf>
- Zadek, S. (2001). *The civil corporation: the new economy of corporate citizenship*: Earthscan.
- Öster, M., Sjöholm, M., & Möller, J. (2006). *Corporate Social Responsibility–vilken information lämnas i årsredovisningen av företagen på Stockholmsbörsens A-lista*. Göteborg University, Göteborg.

## Appendiks 1

**Antall ansatte: 5 - 19**

**E-post**

AVIKOM AS	<a href="mailto:post@avikom.no">post@avikom.no</a>
FINALE SYSTEMER AS	<a href="mailto:firmapost@finale.no">firmapost@finale.no</a>
FØNIX DATA AS	<a href="mailto:salg@fonixdata.no">salg@fonixdata.no</a>
NOR REGNSKAP TROMSØ AS	<a href="mailto:olaug@norregnskap.no">olaug@norregnskap.no</a>
NORD NORSK ISOLERING AS	<a href="mailto:jenarijak@online.no">jenarijak@online.no</a>
PEDER NORBYE GRAFISK AS	<a href="mailto:firmapost@norbye.no">firmapost@norbye.no</a>
SPIDER INDUSTRIER AS	<a href="mailto:post@spider.no">post@spider.no</a>
TOR SEBERGSEN AS	<a href="mailto:post@sebergsen.no">post@sebergsen.no</a>
TOS LAB AS	<a href="mailto:post@toslab.no">post@toslab.no</a>
TROMSØ FINANS ASA	<a href="mailto:postmaster@tromsofinans.no">postmaster@tromsofinans.no</a>
A B C HOTELL NORD AS	<a href="mailto:nord@tromso.biz">nord@tromso.biz</a>
A DRAGØY AS	<a href="mailto:a.dra@online.no">a.dra@online.no</a>
ARKITEKTKONTORET AMUNDSEN AS	<a href="mailto:ml@arkitektamundsen.no">ml@arkitektamundsen.no</a>
AS TARAS	<a href="mailto:hilde@taras.no">hilde@taras.no</a>
AUDIOVISUELL DISTRIBUTJON AS	<a href="mailto:tromso@hifiklubben.no">tromso@hifiklubben.no</a>
BARLINDHAUG AS	<a href="mailto:firmapost@barlindhaug.no">firmapost@barlindhaug.no</a>
BETONGARBEID TROMSØ AS	<a href="mailto:post@betongarbeid.net">post@betongarbeid.net</a>
BIL I NORD SKATTØRA AS	<a href="mailto:post@bilinord-opel.no">post@bilinord-opel.no</a>
BIL I NORD TROMSØ AS	<a href="mailto:firmapost.tromso@bilinord.no">firmapost.tromso@bilinord.no</a>
BOKHUSET AS K HØEGS EFTF	<a href="mailto:bokhuset@libris.no">bokhuset@libris.no</a>
BOLIGPROSJEKT AS	<a href="mailto:boligpas@online.no">boligpas@online.no</a>
BRILLEHUSET TROMSØ AS	<a href="mailto:s.ditlef@online.no">s.ditlef@online.no</a>
BYGGMESTER JENS ROGNLID A/S	<a href="mailto:geir@rognlid.no">geir@rognlid.no</a>
BYGGMESTEREN TROMSØ AS	<a href="mailto:firmapost@byggmesterentromso.no">firmapost@byggmesterentromso.no</a>
DATAKJEDEN TROMSØ AS	<a href="mailto:tromso@datakjeden.no">tromso@datakjeden.no</a>
DESTINASJON TROMSØ AS	<a href="mailto:info@destinasjontromso.no">info@destinasjontromso.no</a>
ENKON AS	<a href="mailto:post@enkon.no">post@enkon.no</a>
ERLING HANSEN AS	<a href="mailto:post@erlinghansen.no">post@erlinghansen.no</a>
FACILITY MANAGEMENT AS	<a href="mailto:firmapost@facilit.no">firmapost@facilit.no</a>
FLISHUSET AS	<a href="mailto:torle-b@online.no">torle-b@online.no</a>
GRAV & SPRENG AS	<a href="mailto:post@gravogspreng.no">post@gravogspreng.no</a>
GRAVETJENESTEN AS	<a href="mailto:post@gravetjenesten.no">post@gravetjenesten.no</a>
GULLSMED KRISTIANSEN AS	<a href="mailto:post@gullsmedkristiansen.no">post@gullsmedkristiansen.no</a>
HANDELSHUSET EMA AS	<a href="mailto:handelshuset.ema@ngbutikk.net">handelshuset.ema@ngbutikk.net</a>
HARELMO AS	<a href="mailto:post@harelmo.no">post@harelmo.no</a>
IBIS IKT AS	<a href="mailto:kontakt@ibisikt.no">kontakt@ibisikt.no</a>
IMI BEGRAVELSESBYRÅ AS	<a href="mailto:firmapost@imi-as.no">firmapost@imi-as.no</a>

JOB OG FRITID AS	<a href="mailto:post@jobbogfritid.no">post@jobbogfritid.no</a>
JOHN KRISTOFFERSEN ARKITEKTKONTOR AS	<a href="mailto:firmapost@jka.no">firmapost@jka.no</a>
KAFFEBØNNA AS	<a href="mailto:post@kaffebonna.no">post@kaffebonna.no</a>
KJØKKENBUTIKKEN AS	<a href="mailto:christin.solheim@tromso.hth.no">christin.solheim@tromso.hth.no</a>
KRAEMER MARITIME NORD AS	<a href="mailto:tromso@kraemer.no">tromso@kraemer.no</a>
LARS HOLM SHIPPING AS	<a href="mailto:office@holmshipping.no">office@holmshipping.no</a>
MALERGRUPPEN RÅNES AS	<a href="mailto:mgraanes@frisurf.no">mgraanes@frisurf.no</a>
MARITIM CENTER AS	<a href="mailto:post@maritim-center.no">post@maritim-center.no</a>
MEDI NOR AS	<a href="mailto:medinor@online.no">medinor@online.no</a>
NOR-EL AS	<a href="mailto:postmaster@nor-el.no">postmaster@nor-el.no</a>
NORDNORSK KUNSTMUSEUM	<a href="mailto:nordnorsk.kunstmuseum@nnkm.no">nordnorsk.kunstmuseum@nnkm.no</a>
NORFRA EKSPORT AS	<a href="mailto:postmaster@norfra.no">postmaster@norfra.no</a>
NORD INSPEKSJON AS	<a href="mailto:post@nordinspeksjon.no">post@nordinspeksjon.no</a>
NORSK PRIVATSKOLE TROMSØ AS	<a href="mailto:staale@norskprivatgymnas.no">staale@norskprivatgymnas.no</a>
NOTAR EIENDOM TROMS AS	<a href="mailto:ivar.nerdal@notar.no">ivar.nerdal@notar.no</a>
OBEXCODE AS	<a href="mailto:info@obexcode.com">info@obexcode.com</a>
ODD BERG AS	<a href="mailto:firmapost@oddberg.no">firmapost@oddberg.no</a>
OPPTUR AS	<a href="mailto:slagkraft@online.no">slagkraft@online.no</a>
OTTO SEDOLFSEN AS	<a href="mailto:otto@sedolfsen.no">otto@sedolfsen.no</a>
PELLERIN AS	<a href="mailto:pellerin@pellerin.no">pellerin@pellerin.no</a>
PINGVIN KULDE AS	<a href="mailto:s254321@freewave.cc">s254321@freewave.cc</a>
PRIKO REKLAME AS	<a href="mailto:jack@priko.no">jack@priko.no</a>
REIBO AS	<a href="mailto:post@reibo.no">post@reibo.no</a>
SKANSEN EIENDOMSMEGLING AS	<a href="mailto:berthe@ringeiendom.no">berthe@ringeiendom.no</a>
SNAKK TROMSØ AS	<a href="mailto:tromso@snakk.com">tromso@snakk.com</a>
STAKKEVOLLAN BEDRIFTSELSETJENESTE	<a href="mailto:post@sbh.nhn.no">post@sbh.nhn.no</a>
STUDENTHUSET DRIV AS	<a href="mailto:driv@driv.no">driv@driv.no</a>
SWEET HEART AS	<a href="mailto:post@sweetheart.no">post@sweetheart.no</a>
SYNSLASER KIRURGI AS	<a href="mailto:synslaser@synslaser.no">synslaser@synslaser.no</a>
SØRTROMSØYA BARNEHAGE/AMELIAHAUGEN BARNEHAGE	<a href="mailto:ameliahaugen@ameliahaugen.no">ameliahaugen@ameliahaugen.no</a>
TBBL SERVICESENTRAL AS	<a href="mailto:service@tbbl.no">service@tbbl.no</a>
TELLUS SOFTWARE AS	<a href="mailto:stig.johansen@lyse.net">stig.johansen@lyse.net</a>
TORBJØRN PETTERSEN & SØNN AS	<a href="mailto:post@pettersen-entr.no">post@pettersen-entr.no</a>
TROMSØ BLIKKENSLAGERVERKSTED AS	<a href="mailto:td@tromsobv.com">td@tromsobv.com</a>
TROMSØ BUDBIL SENTRAL AS	<a href="mailto:tromsobudbilsentral@tbs.no">tromsobudbilsentral@tbs.no</a>
TROMSØ PARKERING KF	<a href="mailto:parkering@tromso.kommune.no">parkering@tromso.kommune.no</a>
TROMSØ REGNSKAP AS	<a href="mailto:post@tromsoregnskap.no">post@tromsoregnskap.no</a>
TROMSØ TRAVEL HOTEL AS	<a href="mailto:post@amalie-hotell.no">post@amalie-hotell.no</a>
TRYGG DATA AS	<a href="mailto:firmapost@tryggdata.no">firmapost@tryggdata.no</a>
VAKUMKJEMPEN NORD NORGE AS	<a href="mailto:post@vacumkjempen.no">post@vacumkjempen.no</a>

## Appendiks

---

WI-TO AS	<a href="mailto:post@wi-to.no">post@wi-to.no</a>
WORKINN-TUNET AS	<a href="mailto:dag@workinntunet.no">dag@workinntunet.no</a>
VVS- 24 AS	<a href="mailto:post@vvs24.com">post@vvs24.com</a>

---

**Antall ansatte: 20 - 49****E-post**

---

COMFORT HOTEL WITH AS	<a href="mailto:cc.with@choice.no">cc.with@choice.no</a>
MERKANTILSERVICE AS	<a href="mailto:post@merkantilservice.tr.no">post@merkantilservice.tr.no</a>
SPAREBANKEN FINANS NORD-NORGE AS	<a href="mailto:hermod.bakkejord@snn.no">hermod.bakkejord@snn.no</a>
AVFALLSBEHANDLING TROMSØ KF	<a href="mailto:post@abtkf.no">post@abtkf.no</a>
BJØRNFLATENS FRYSETRANSPORT AS	<a href="mailto:post@bjornflaten.no">post@bjornflaten.no</a>
COMPAGNIET TROMSØ AS	<a href="mailto:post@compagniet.no">post@compagniet.no</a>
BYGGESYSTEMER TROMSØ AS	<a href="mailto:tromsø@byggssystemer.no">tromsø@byggssystemer.no</a>
HARILA TROMSØ AS	<a href="mailto:tromsoe@toyota.no">tromsoe@toyota.no</a>
HENNING MORTENSEN KRAN & TRANSPORT AS	<a href="mailto:henning.mortensen@norcargo.no">henning.mortensen@norcargo.no</a>
LINDRUP MARTINSEN AS	<a href="mailto:post@lindrupmartinsen.no">post@lindrupmartinsen.no</a>
LANGNES MAT AS	<a href="mailto:eurospar.dolarsentret@na.butikk.net">eurospar.dolarsentret@na.butikk.net</a>
NOFI TROMSØ AS	<a href="mailto:post@nofi.no">post@nofi.no</a>
OLAV AAKRE AS	<a href="mailto:olav.aakre@bama.no">olav.aakre@bama.no</a>
SPORTSHUSET AS	<a href="mailto:sportshu@online.no">sportshu@online.no</a>
STIFTELSEN TROMSØ SYMFONIORKESTER	<a href="mailto:post@tromsymf.no">post@tromsymf.no</a>

---

**Antall ansatte: 50 - 99****E-post**

---

NORGES RÅFISKLAG	<a href="mailto:firmapost@rafisklaget.no">firmapost@rafisklaget.no</a>
KONGSBERG SATELLITE SERVICES AS	<a href="mailto:ksat@ksat.no">ksat@ksat.no</a>
PROFFICE NORD-NORGE AS	<a href="mailto:tromso@proffice.no">tromso@proffice.no</a>
RECO TROMSØ AS	<a href="mailto:kjetil@recogruppen.no">kjetil@recogruppen.no</a>
ÅGE NILSEN AS	<a href="mailto:firmapost@agenilsen.no">firmapost@agenilsen.no</a>

## Appendiks 2

SurveyMonkey.com - The easiest way to create online surveys.

Side 1 av 5

### 1. Sektor

	Response Percent	Response Total
<b>Privat</b>	100%	37
Offentlig	0%	0
<b>Total Respondents</b>		<b>37</b>
(skipped this question)		0

### 2. Bransje

	Response Percent	Response Total
Administrasjon/økonomi, kontor og jus	10.8%	4
<b>Handel, kundeservice, restaurant og reiseliv</b>	<b>43.2%</b>	<b>16</b>
Industri, bygg/anlegg, håndverk og verkstedarbeid	18.9%	7
Transport, logistikk, kommunikasjon og IT	8.1%	3
Service og sikkerhetsarbeid	2.7%	1
Annet	16.2%	6
<b>Total Respondents</b>		<b>37</b>
(skipped this question)		0

### 3. Antall ansatte

	Response Percent	Response Total
<b>5-19</b>	<b>73%</b>	<b>27</b>
20-49	16.2%	6
50-100	10.8%	4
<b>Total Respondents</b>		<b>37</b>
(skipped this question)		0

### 4. Kjenner du til begrepet Corporate Social Responsibility (CSR), og hva dette innebærer?

	Response Percent	Response Total
<b>Ja</b>	<b>24.3%</b>	<b>9</b>
Delvis	18.9%	7
Lite	8.1%	3
Svært lite	18.9%	7

Vet ikke	29.7%	11
<b>Total Respondents</b>		<b>37</b>
(skipped this question)		0

5. Har din bedrift integrert CSR i sin strategi i dag?



	Response Percent	Response Total
Ja	27%	10
Delvis	27%	10
Lite	5.4%	2
Svært lite	5.4%	2
Nei	35.1%	13
Vet ikke	0%	0
<b>Total Respondents</b>		<b>37</b>
(skipped this question)		0

6. Hvor enig er du i følgende påstander?




	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke	Response Total
En bedrifts eneste ansvar er å gi eierne maksimal avkastning	5% (2)	30% (11)	16% (6)	<b>49% (18)</b>	0% (0)	37
Det er ingen motsetningsforhold mellom å gi aksjeeierne maksimal avkastning, og å ta miljømessig, etisk og samfunnsmessig ansvar	<b>49% (18)</b>	32% (12)	11% (4)	8% (3)	0% (0)	37
Å ta samfunnsansvar vil bedre lønnsomheten til bedriften	24% (9)	<b>59% (22)</b>	14% (5)	0% (0)	3% (1)	37
Bedriftens økonomiske vekst må prioriteres selv om det går ut over samfunnet	0% (0)	16% (6)	35% (13)	<b>49% (18)</b>	0% (0)	37
Det er mulig å kombinere økonomisk vekst med samfunnsansvar	<b>68% (25)</b>	27% (10)	0% (0)	5% (2)	0% (0)	37
<b>Total Respondents</b>						<b>37</b>
(skipped this question)						0

7. Har bedriften din tilstrekkelig med kunnskap om CSR?

	Response Percent	Response Total
Ja	13.5%	5

Nei		78.4%	29
Vet ikke		8.1%	3
		<b>Total Respondents</b>	<b>37</b>
		(skipped this question)	0


8. Bidrar bedriften regelmessig økonomisk til aktiviteter og prosjekter i lokalsamfunnet (som f.eks. støtte til veldedige organisasjoner og sponsoravtaler)?

		<b>Response Percent</b>	<b>Response Total</b>
Ja		51.4%	19
Av og til		40.5%	15
Nei		8.1%	3
		<b>Total Respondents</b>	<b>37</b>
		(skipped this question)	0

9. Hvor enig er du i følgende påstander?

	Helt enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke	Response Total	
Min bedrift bruker så langt det er mulig lokale leverandører.	65% (24)	30% (11)	0% (0)	5% (2)	0% (0)	37	
Bedriften deltar aktivt med tilbud om opplæring for folk i lokalsamfunnet.	19% (7)	35% (13)	16% (6)	22% (8)	8% (3)	37	
De ansatte oppmuntres til å delta i aktiviteter i lokalsamfunnet.	27% (10)	38% (14)	16% (6)	11% (4)	8% (3)	37	
Bedriften fører en åpen dialog om problematiske og sensitive saker.	24% (9)	62% (23)	8% (3)	3% (1)	3% (1)	37	
						<b>Total Respondents</b>	<b>37</b>
						(skipped this question)	0

10. Kan du dokumentere at din bedrift tar samfunnsansvar?

		<b>Response Percent</b>	<b>Response Total</b>
Ja		35.1%	13
Til en viss grad		54.1%	20
Nei		10.8%	4
Vet ikke		0%	0
		<b>Total Respondents</b>	<b>37</b>
		(skipped this question)	0

11. Hvilken betydning har bedriftens omdømme for dens evne til å drive forretningsvirksomhet?







	Response Percent	Response Total
Svært stor	37.8%	14
<b>Ganske stor</b>	<b>56.8%</b>	<b>21</b>
Middels	5.4%	2
Liten	0%	0
Ingen	0%	0
Vet ikke	0%	0
<b>Total Respondents</b>		<b>37</b>
<b>(skipped this question)</b>		<b>0</b>

12. Hva ser du på som de største truslene mot ditt selskaps omdømme? (Flere valg er mulig)

	Response Percent	Response Total
<b>Produktsikkerhet</b>	<b>56.8%</b>	<b>21</b>
Miljøforhold	32.4%	12
Organisasjons- /personalforhold	45.9%	17
Medieomtale	51.4%	19
Selskapets etiske atferd	43.2%	16
Selskapets forretningspraksis	48.6%	18
Selskapets økonomiske stilling	43.2%	16
Politikernes engasjement i forhold til selskapet	10.8%	4
Annet	13.5%	5
<b>Total Respondents</b>		<b>37</b>
<b>(skipped this question)</b>		<b>0</b>



13. Har ditt fokus på ansvarlig bedriftsledelse hatt noen positiv innvirkning på lønnsomheten til bedriften?

	<b>Response Percent</b>	<b>Response Total</b>
Svært stor 	16.2%	6
<b>Stor</b> 	<b>48.6%</b>	<b>18</b>
Middels 	18.9%	7
Liten 	5.4%	2
Svært liten 	2.7%	1
Ingen	0%	0
Vet ikke 	8.1%	3
<b>Total Respondents</b>		<b>37</b>
<b>(skipped this question)</b>		<b>0</b>

