



**Avdelningen för ekonomi**

# Intressenterna i centrum vid implementering av Corporate Social Responsibility

Nathalie Arvidsson, efm11nan@student.hig.se

Höstterminen 2013

Examensarbete på C-nivå, 15 hp

Företagsekonomi

Ekonomprogrammet

Handledare: Lars-Johan Åge

Examinator: Sarah Philipson

## Abstract

*The development of Corporate Social Responsibility has been increasing for the last decade. Not only is Corporate Social Responsibility an important thing for big rich companies, today it includes all different kinds of companies' regardless size, profit or industry. An industry which affects the majority of the society is the grocery industry. People have on a daily basis some kind of relationship to the grocery industry, which means that we have high pressure on the companies to not take an over price on the goods, to have a good assortment and that the companies take responsibility for the society. With high pressure from different groups of the society it is hard for the companies to know how to please all groups at their highest level.*

*In this essay a qualitative examination will be done of how grocery companies manage the problems of having many stakeholders to please. How they in the best manner try to improve their Corporate Social Responsibility in every part of their company. The result showed that despite general models of implementation, the best way to integrate stakeholders is to have a good communication.*

Utvecklingen av Corporate Social Responsibility har skett i snabb takt det senaste decenniet. Framförallt har ämnet blivit viktigt för alla företag, oavsett bransch, storlek eller omsättning. En bransch där den stora majoriteten av befolkningen blir berörd av företags Corporate Social Responsibility-arbete är dagligvarubranschen. Människor är dagligen i kontakt med inhandling av matvaror och ställer därför stora krav på vad som finns på hyllorna, vilket pris varorna har, samt hur företag i sin tur aktivt tar ansvar för samhället. För organisationerna i sin tur är det svårt att tillfredställa alla intressenter, då Corporate Social Responsibility sedan tidigare varit tolkningsbart i en vidd bredd, samt desto större marknad företagen opererar på desto fler intressentgrupper är det att ta hänsyn till.

I denna uppsats undersöks genom en kvalitativ studie, hur dagligvaruföretag på bästa sätt använder sig av Corporate Social Responsibility inom sina företagsled. Hur de på enklast sätt handskas med den problematik som uppstår när det finns många intressentgrupper som vill påverka implementeringsprocessen. Resultatet visade att det framförallt handlar om kommunikation istället för strukturerade ramverk vid implementeringen. Vilket i sin tur betyder att det största fokuset vid implementering av Corporate Social Responsibility skall vara att upprätta en kommunikationsmall istället för en ämnesmanual.

## Förord

Jag skulle vilja rikta ett stort tack till min handledare Lars-Johan Åge och examinator Sarah Philipson för all hjälp, råd och stöd som jag fått under uppsatsens gång. Det har under arbetet varit fantastiskt att ha er bredvid för att lyfta de dagar som varit kämpiga, till positiva och utvecklande. Vidare skulle jag vilja tacka de hållbarhetskonsulter, samt anställda inom ICA, COOP och CITY GROSS, som tagit sig tid att vara delaktiga i de intervjuer som behövts för att kunna fullfölja denna studie.

TACK!

*Nathalie Arvidsson*

## Innehåll

Introduktion .....	4
Bakgrund och problemdiskussion .....	4
Syfte .....	6
Avgränsing .....	7
Teori .....	8
Vikten av att implementera Corporate Social Responsibility .....	8
Intressentgrupper .....	9
Kommunikationsvägar med intressentgrupper .....	10
Implementeringsstrategier med avseende på intressentgrupper .....	12
State of the art .....	18
Forskningsfrågor .....	23
Metod .....	24
Vetenskaplig ansats .....	24
Vetenskaplig metod .....	24
Datainsamling .....	25
Undersökningens design .....	25
Population och urval .....	27
Kontrollvariabler .....	27
Operationalisering .....	28
Analysmetod .....	32
Kvalitetskriterier .....	33
Källkritik .....	34
Empirisk data .....	35
Analys .....	52
Slutsats .....	58
Referenser .....	61

## Introduktion

*I det här kapitlet framförs tidigare diskussioner om CSR, implementering och intressenter för att sedan avslutas med att presentera studiens syfte.*

## Bakgrund och problemdiskussion

Allt större krav ställs på hur företag bidrar till globala frågor som klimatförändringar, ekonomiska kriser, överexploatering och mänskliga rättigheter. En stor vikt läggs idag på företags sociala ansvarstagande (Lindgreen, Swaen & Maon, 2009:251). Människor tar en mer aktiv roll i att främja den hållbara utvecklingen genom att välja produkter och tjänster från företag som lever upp till dessa krav. Att ett företags engagemang i Corporate Social Responsibility (CSR) kan vara avgörande i kundens val, har en direkt ekonomisk inverkan på företaget. Även andra intressenter, så som investerare, ägare och ideella organisationer utövar ekonomiskt inflytande över företags sociala ansvarstagande. Att företag har en bra relation till omvärlden är av stor vikt, då den utgör en avgörande faktor för om företag ska kunna fortsätta sin verksamhet på ett effektivt sätt. Det är idag alltså snarare en fråga om *hur* företag ska ta socialt ansvar än *om* de ska (Lindgreen et al., 2009:251).

CSR kallas även socialt ansvarstagande eller samhällsansvar (ISO 26000, 2010:9). Ett sätt att definiera CSR är:

*“en organisations ansvar för den påverkan som organisationens beslut och aktiviteter har på samhälle och miljö och som genom transparent och etiskt uppförande bidrar till hållbar utveckling, inklusive hälsa och välfärd i samhället, tar hänsyn till intressenters förväntningar, är förenlig med tillämpliga lagar och i överenskommelse med internationella uppförandenormer, är integrerat i hela organisationen och praktiseras i dess relationer.”(ISO 26000, 2010:3).*

CSR framstår ofta som ett nytt fenomen, så är inte fallet. Begreppet började användas mer allmänt under 1970-talet, men åtgärder inom vissa aspekter av socialt ansvarstagande gjordes långt tidigare (Carroll, 1999:268; May et al., 2007:5; ISO 26000, 2010:5). Med det växande intresset för att skapa ett hållbart samhälle har många insett att CSR är viktigt för både företag och människor (ISO 26000, 2010:5). Allt fler företag inser betydelsen av hur de hanterar CSR-frågor och implementering av CSR anses kunna leda till ett flertal positiva effekter både i företags externa och interna sfär (ISO 26000, 2010:20-21; Lindgreen et al., 2009:251; Cruz

& Wakolbinger, 2008:62). Exempel på positiva effekter är ökade konkurrensfördelar, bättre anseende, ökad förmåga att attrahera och behålla exempelvis anställda och kunder, samt ökad moral, engagemang och produktivitet hos anställda. Motsatt kan bristfällig eller obefintlig hantering av CSR medföra negativa konsekvenser, så som negativ publicitet och bojkott av företagets produkter och tjänster (Perry, 2012:142; Cruz & Wakolbinger, 2008:61). Därmed sagt att det finns ett intresse för företag att i vinstsyfte engagera sig i CSR (Lindgreen et al., 2009:251).

Med en bred definition av vad CSR innehåller, är det svårt för företag att bedöma hur olika verksamhetsaktiviteter, så som förbättring inom leverantörsleden, bättre arbetsstandards, miljövänligare teknik med flera, som kan anses vara ansvarsfullt CSR-beteende. Lindgreen et al. (2011:449-450) tar upp ett exempel om motstridiga förväntningar, som att företag förväntas bidra till ekonomisk utveckling samtidigt som de förväntas förbättra livskvaliteten för anställda, deras familjer, i lokalsamhället och i samhället som helhet. Andra oklarhet har att göra med att det inte finns ett gemensamt språk för CSR, vilket försvårar diskussioner om konceptet. Begrepp som socialt ansvar och hållbar utveckling används ofta synonymt och företag skapar egna begrepp för sina aktiviteter inom CSR. Den breda tolkningen av konceptet menar Crittenden, Crittenden, Pinney & Pitt (2011:449-450) har att göra med att forskning om CSR-implementering generellt är otillräcklig både inom management, för företagets intressenter, samt i praktiken. Författarna menar att för att kunna integrera CSR i en verksamhet måste man i företaget förstå hur man implementerar konceptet. Brist på förståelse leder till att företag använder en för bred tillämpning och därigenom inte lyckas skapa de goda effekter som CSR sägs medföra.

De goda effekterna kommer när ett företag väl har bestämt sig för att implementera CSR i sin verksamhet. Dock uppstår frågor om hur processen praktiskt ska gå till. Praktisk implementering av CSR är ett relativt outforskat område, men flera försök till att skapa konkreta modeller har gjorts (Lindgreen et al., 2009; Crittenden et al., 2011:448). Vissa forskare har valt att beskriva CSR-implementering utifrån utvecklingen som krävs för att integrera CSR i verksamheten (Mirvis & Googins, 2006:1-5; Crittenden et al., 2011:451). Ett annat område omfattar modeller som bygger på att strukturera strategiska regelverk med intressenters involvering (Ferrell, Ferrell, Maignan., 2005:955). Andra forskare har byggt upp sina modeller utifrån sociala förändringar i verksamheter (Cramer, Driessen & Heijden, 2010:1787; Basu & Palazzo, 2008:8-9; Maon & Swaen, 2008:10). I motsats till strukturerade

implementeringsregelverk finns det de forskare (Lindgreen et al., 2009:252) som anser att implementeringen är en process som skräddarsys utifrån varje enskild verksamhets affärsmissiga sammanhang, vilket i praktiken gör det svårt att följa generella utarbetade regelverk. Frågan är då hur mycket hjälp ett företag kan få av generella modeller och initiativ när implementeringsprocessen är beroende av faktorer som företagskultur, bakgrund, strategiska mål samt intressenter.

Oavsett om företag väljer att använda sig av regelverk eller inte, är implementeringsprocessen av CSR något som idag inte klarar sig utan företagets intressenter (Maon & Swaen, 2008:72). Med många intressentgruppers viljor, kan svårigheter för ledningen vara de olika intressenternas konkurrerande vilja och handling vad gäller CSR. Problem uppstår då om vilka grupper som skall prioriteras, samt hur man knyter till sig så många intressentgrupper som möjligt. Intressentgrupper som består av bland annat kunder, anställda, media, ideella organisationer och aktieägare kan alla ha olika mål och åsikter om implementeringsprocessen både innan, under och efter. Implementering av CSR underlättas inte heller av att företag arbetar på olika globala marknader där kulturkrockar kan uppstå, konsumenternas kunskap har blivit större, samt att de anställda har en globalare arbetsplats att välja att arbeta på (Scholes & Clutterbuck, 1998:227-228). Problematiken ligger även i att skapa en långsiktig affärsplan där intressenterna känner sig som en del av CSR-arbetet (Munro, 2013:61). Färsk forskning visar på att intressenternas involvering och uppfattning om CSR, på ett positivt sätt kan påverka och influera ledningen i ett företag, vad gäller införandet av CSR (Munro 2013:61).

Influensen av intressenter i CSR-frågor skapar många möjligheter, bra idéer för företag om hur de skall gå tillväga, samt vad det är som utomstående förväntar sig och vill ha. Undersökningar som gjorts i bland annat Tyskland, USA och Storbritannien visar att ledningen anser att deras viktigaste prioritering är deras intressenter och menar att utan påverkan ifrån intressenterna är företaget halvt (Fifka, 2013:113). Dessa undersökningar förkastar den gamla skolan, med Freeman i spetsen, där CSR endast implementerades för ökad ekonomisk vinning, framför allt till en intressentgrupp, aktieägarna.

## Syfte

Att ta reda på vilka faktorer det är som påverkar implementeringsprocessen av Corporate Social Responsibility som affärsidé, med avseende på företags intressenter.

## **Avgränsing**

Då tiden för studien varit begränsad har avgränsning gjorts vid att välja specifika företag, använda sig av expertkunskap inom CSR i form av konsulter på CSR-konsultbyråer, samt att studera implementeringen av Corporate Social Responsibility i relation till intressenter och den kommunikationsproblematik som kan uppstå.



## Teori

*Detta kapitel kommer att bidra med information, tidigare forskning samt förståelse för hur Corporate social responsibility, implementering och ämnets intressenter är delaktiga i processen. Detta kapitel ligger även till grund för den empiriska delen samt analysen av resultatet längre fram i arbetet.*

### Vikten av att implementera Corporate Social Responsibility

CSR har utvecklats ifrån att vara en filantropisk del inom stora koncerner med stort finansiellt kapital, till att idag vara en viktig del inom i alla företag, vilket beror på att organisationer är medvetna om vikten av att implementera CSR. Frågan hur man på ett effektivt och strategiskt sätt inför CSR i sin verksamhet som en företagsstrategi har därmed uppstått (Werre, 2005:247; Karvonen, Linnanen, Panapanaan, Phan, 2003:135). Crittenden et al. (2011:450) förklarar att forskning om implementering av CSR är otillräcklig gällande genomförandet av hur organisationers intressentgrupper integreras, samt hur socialt ansvar kan införlivas i verksamhetens alla led. Crittenden et al. (2011:450) uttrycker vidare att detta ger upphov till svaga strategier som leder till svaga formuleringar, vilket gör det svårt för företag att urskilja bra implementering ifrån dålig implementering.

Genom den diffusa definitionen som finns av CSR, kan processen ses som svår och komplicerad. Enligt Lindgreen et al. (2009:251-252) finns det många oklarheter och det kan vara svårtolkat vilka av ett företags aktiviteter som faktiskt kan betraktas som ansvarsfullt CSR-beteende. Werre (2005:247) menar vidare att komplikationen med att förstå innebörden av CSR, har lett till att implementeringsprocessen blivit svåradaptad. Brist på information, dåligt strukturerat ledarskap, olika kulturella synsätt, rädslan för att tappa intäkter under implementeringsprocessen samt delade meningar om hur man handskas med samhällsfrågor, skapar komplikationer inom organisationen samt mellan intressentgrupperna (Panapanaan et al., 2003:133; Branco & Rodrigues, 2006:2).

Förutom den generella uppfattningen om att CSR är ett svårtolkat ämne, finns det även de företag som använder sig av CSR endast i vinstdrivande syfte (Cheney, May & Roberts 2007:387) Det finns en medial vinning i att företag endast pratar om sitt CSR-engagemang medan det verkliga införandet av CSR kan vara betydligt svårare och mer kostsamt för företaget (Klerkx, Villalobos & Engler, 2012:90). Implementeringen kan betyda inköp av ny

teknik, dyrare arbetskraft, kontroller av utomstående oberoende organisationer, samt konflikter mellan intressentgrupper, vilket kan leda till att man väljer att endast profilera sig utåt som en CSR-organisation, man använder sig då av en så kallad Green wash (Maon & Swaen 2008:78).

Användningen av en Green wash leder till att vissa organisationer endast inför CSR till minimumgräns av vad samhället kräver (Klerkx et al., 2012:90). Förutom den ekonomiska aspekten vid införandet av CSR, finns det även visionsproblem. Att gå ifrån ett företags tidigare värden och profilering, till att införa de nya uppgraderade CSR-visionerna betyder inte alltid att profileringen och kärnvärdena stämmer överens. Företag har generellt en ambition att vilja införa CSR, däremot är det få som gör det till en del av sina kärnvärden och applicerar det inom alla sina företags led, vilket forskare anser är en nödvändighet för det långsiktiga arbetet (Crittenden et al., 2011:450; Lindgreen et al., 2011:2). Den stora skillnaden mellan att verkligen ta sig an ämnet eller att endast använda sig av det som en front utåt, ligger i att ändra måldriven strategi till värdedriven strategi (Maon & Swaen., 2008:78).

Att en organisation använder sig av en strategi som endast är måldriven beror oftast på brist på förtroende för ämnet, rädsla för förändring, osäkerhet om företaget kommer att förlora sina traditionella och inarbetade kärnvärden samt för att det kan skapa motsättningar inom olika intressegrupper (Lindgreen et al., 2009:76). Trots komplikationer inom CSR-ämnet är dagens organisationer medvetna om vikten av att profilera sig i samband med CSR.

### **Intressentgrupper**

Freeman (1984) menar att intressenter är individer eller grupper, som kan påverka eller blir påverkade av ett företags handlingar (Maignan et al., 2005:959). Vidare går det att dela upp intressenterna i två grupper. Den primära gruppen består av de som behövs för att företaget skall överleva: anställda, kunder, leverantörer samt viktiga aktieägare. Den sekundära gruppen består till exempel av media och icke statliga organisationer (Maignan et al., 2005:959).

Freeman & Harrison (1999:479-480) menar att företag har två approacher till intressenter, antingen har de ett engagemang för dem därför att de kan bidra till ett bättre finansiellt tillstånd eller för att företag har ett moraliskt engagemang för intressenterna. Under senare tid har företag använt sig mer av den andra definitionen för att få en mer långvarig relation med intressenterna och CSR (Morsing & Schultz, 2006:324). Definitionen på intressenter

innehåller inte endast aktieägare, utan innefattar alla de personer som är engagerade i organisationen. Det är därför viktigt att skilja på aktieägare och intressenter, de har olika uppgifter men tillhör alla samma generella grupp, intressenterna (Crittenden et al., 2011:449)

Intressenter och CSR, är två aspekter som är djupt rotade och författare anser att de båda ämnena hänger ihop (Moan et al., 2009:72) Intressenterna är de som skapar en koppling mellan de förväntningar samhället har, med de mål och ambitioner som företaget skapar (Moan et al., 2009:72). Med andra ord finns det en press från intressenterna på företagen då de har ett stort inflytande, vad gäller tillgångar som de antingen kan godkänna eller förkasta (Maignan et al., 2005:960). Genom denna respons från intressenterna, blir CSR-implementeringen i sin tur en fördelaktig och givande sak för båda leden, hela organisationen (Maon & Swaen, 2009:72).

CSR-implementering med hjälp av intressenter kan vara komplicerad då det finns många intressentgrupper, förändringar av viljor, värderingar samt mål. Det är en problematisk situation för företag att tillfredställa alla intressentgrupper. Skillnaden mellan att införa bättre arbetsvillkor för anställda, bättre marknadsföring utåt för företaget eller bidra med engagemang för samhällsarbete i utsatta länder ligger långt ifrån varandra (Klerkx et al., 2012:88-89). Målet när det finns flera konkurrerande viljor menar Lindgreen et al., (2009:79) handlar om att försöka tillfredställa varje grupp till deras miniminivå. Vikten av att försöka tillfredställa så många grupper som möjligt är för att skapa en gemensam CSR-vision för ledningen och organisationens intressentgrupper. Genom en konstant kommunikation, inte endast vid implmenteringsskedet utan även under efterkommande tid, skapas möjligheten för ännu bättre och mer utvecklande CSR-arbete (Maignan et al.,2005:965; Panapanaan et al., 2003:146)

### **Kommunikationsvägar med intressentgrupper**

Det resultat man vill uppnå med implementering utav CSR, grundar sig i den kommunikation med intressenter som skapas (Edwin, Hoffmann, Maurer, & Sachs, 2006:508). Dels finns det kommunikation som sker i en riktning, envägskommunikation, dels finns det en tvåvägskommunikation (Maignan et al., 2005:962). Åsikterna om att CSR ska vara ledningsstyrt eller om man via fler delar av företaget ska ta sig an CSR är delat (Werre, 2005:250).

Envägskommunikationen kan användas vid marknadsföring för en större massa eller vid sponsring. Organisationen sänder då endast ut sitt budskap utan att ta hänsyn till någon annan involverad än sitt eget varumärke. Det finns forskare som menar att användningen av denna modell kan liknas med propaganda (Morsing & Schultz, 2006:325). Genom att använda sig av envägskommunikation blir intressenterna endast en tillgång för organisationen i den utsträckningen att de kan generera pengar för företaget. Detta gör intressenterna genom att köpa produkter, läsa reklam ifrån företaget eller genom att stödja företagets marknadsföring. Det primära vid envägskommunikation är för ledningen att skapa en så bra marknadsföringsstrategi som möjligt, det är alltså inte viktigt vad en tredje part anser vara rätt CSR-arbete (Morsing & Shultz, 2006:327). Fler forskare (Maignan et al., 2005:965; Lindgreen et al., 2009:253; Morsing & Schultz, 2006:325) menar att envägskommunikationen inte är ett kommunikationssätt som lämpar sig för CSR-ämnet.

För att få den respons och resultat man vill uppnå med CSR är det viktigt att få respons på det man gör, kommunikationen kan då inte endast ske i en riktning utan i två, företag och intressenter (Maignan et al., 2005:965; Lindgreen., 2009:252; Morsing & Schultz, 2006:324-327). Med det menas att det inte endast är ledningen eller de ansvariga i organisationen som skall sprida budskapet hur CSR implementeringen skall fungera, utan det är en integrerad process ifrån samtliga inblandade. En tvåvägskommunikation där intressenterna är delaktiga både i att skapa nya förslag, samt ge respons på förslag skapar både ett djup och en mening med CSR (Sachs et al., 2006:512).

Även om tvåvägskommunikation är att föredra vid implementering finns det en risk i att kommunicera på det sättet. Företaget kan ha en bakomliggande agenda och styr då in ämnet genom att de endast ger intressenterna möjligheten att svara på de utvalda saker som de själva har ett intresse i (Morsing & Schultz, 2006:327) Genom att göra det, blir tvåvägskommunikation likställd med envägskommunikation. Det är därför viktigt att intressenterna granskar företagets intentioner, samt informerar sig om själva CSR-arbetet innan man kommunicerar sina åsikter. Ett passivt förhållningssätt från intressenterna ger inte intressenterna den påverkan som de kan ha på organisationer (Scholes & Clutterbuck, 1998:231)

Påverkan ifrån intressenterna skall kommuniceras så att det både blir meningsskapande och meningsgivande för båda parter (Morsing & Schultz, 2006:328). Genom en kommunikationsväg visar företaget att det finns ett engagemang för intressenterna, hur engagerad man är i sin omgivning, samt hur viktigt man anser att uppföljningen samt anpassningen till CSR är (Maon et al.2009:253).

### **Implementeringsstrategier med avseende på intressentgrupper**

Företag är medvetna om att de genom implementering av CSR lockar tills sig kunnigare personal, fler samarbetspartners samt tar marknadsandelar ifrån andra företag (Cruz & Wakolbinger, 2008:62). Den viktiga produkt- och tjänste differensiering mellan likvärdiga på marknaden skapas också i samband med CSR-implementering och profilering (Klerkx et al., 2012:90). Implementering av CSR används också i ett förebyggande syfte för att inte råka ut för konsumentprotester, anställda som strejkar eller andra intressenter som visar sitt missnöje (Epstein, 2008:26). Med de förväntningar samt den kunskap som intressenterna har, blir det ett krav för företag att de implementerar ett mer CSR-orienterat regelverk för att inte tappa konkurrensfördelar (Maon et al., 2009:72; Panapanaan et al., 2003:135).

Insikten i att CSR är givande för både företag och intressenter, samtidigt som komplikationer under tidigare implementeringsprocesser skett, har tidigare forskning försökt upprätta strukturerade mallar för hur processen skall förenklas (Werre, 2005:248; Panapanaan et al., 2003:146; Maignan et al., 2005:966; Maon et al., 2008:77; Klerkx et al., 2012:93) Genom mallar har det visat sig att implementeringsstrategier blir mer lättanpassade (Panapanaan 2003:135; Arenas, Lozano & Vilanova, 2009:2).

För att dessa regelverken skall kunna träda i kraft, är det viktigt att först lägga grunden för implementeringsprocessen. Grunden skapas genom att definiera vad som är viktigt för ett företags omgivning, vad dess värderingar är, vilka intressenter det finns, samt att det sedan tidigare finns ett tydligt ledarskap inom organisationen (Maon et al., 2009:78) Eftersom företag bedriver sina verksamheter på olika sätt, är det viktigt att definiera sina kärnvärden för att använda sig av dem som utgångspunkt vid införandet av CSR (Klerkx et al., 2012:1).

Vid införandet av CSR är det många bitar som skall stämma, med vikten på att intressenter och CSR hör ihop är det viktigt att ta hänsyn till dem vid implementeringen (Maignan et al., 2005:959). Nedan följer en definition av implementeringsprocessen genom tre stadier: *före*,

*under tiden samt efter implementering.* Vidare följer även en ingående mall för de, för vår studie, aktuella författares val av implementeringsmallar.

### *Före implementeringsprocessen*

Vid implementeringens början är det viktigt, oavsett företag, att ha en förståelse för ämnet, samt en lyhördhet till både intressenter och ämnet (Werre, 2003:248; Maignan et al., 2005:966). Med en öppenhet mot och insikt i sina egna kärnvärden skapas en bättre grund för organisationen att ta beslut ifrån. I insikten tillkommer förståelsen för att man kan behöva ändra och anpassa sina grundvärden för att skapa en förändringsprocess mot CSR (Maon et al., 2009:76). Exempel på organisationers kärnvärden kan vara vinst, respekt, hållbarhet eller personlig utveckling (Werre, 2003:248). Genom öppna gränser vad gäller handel, är det vid starten även viktigt att förstå och att vara öppen, inte endast till nationella- utan även till internationella värden (Panapanaan et al., 2003:138).

Genom att ha en förståelse för sina kärnvärden ges en mer handlingskraftig start för ledningen, samt en enklare kommunikationsväg mellan organisationen och intressentgrupperna (Werre, 2003:248). Intressenternas inflyttande vid implementeringen av CSR, gör att det innan införandet är viktigt att skapa sig en förståelse för vad som är viktigt för dem och deras omgivning. Intressenternas önskan om vad implementeringen skall generera, kan sträcka sig från bättre arbetsmiljöer, uteslutande av barnarbete till införande av hälsoförsäkringar och säkrare produkter (Maignan et al., 2005:960). Maignan et al., (2005:965) har via Carroll och Buchholtz (2003) rankat fem punkter för att involvera och definiera intressenter i starten av implementeringsprocessen:

- Vilka är våra intressenter?
- Vad tillför våra intressenter?
- Vilka möjligheter samt utmaningar ställer intressenterna till företaget?
- Vilka ansvar har företaget gentemot sina intressenter?
- Vilka strategier skall företaget skapa för att handskas med intressenterna?

Ledningen med hjälp av intressenterna, är de som skall sätta implementeringsprocessen i rullning. (Maon et al., 2009:72; Maignan et al., 2005:963). Panapanaan et al. (2003:140) menar att förutom förståelsen för sina kärnvärden är även ledningens strukturering, effektivitet samt organisering av CSR viktigt ifrån starten. Genom den skapade tydligheten i

början, kan de anställda i praktiken genomföra det som ledningen sedan tidigare haft som vision och mål. Genom påverkan samt samarbetet inom organisationen såväl uppifrån-nerifrån som nerifrån-uppifrån, skapas i längden en fullt integrerad CSR-plan (Maon et al., 2009:76-78).

#### *Under Implementeringsprocessen*

Efter att implementeringsprocessen blivit mer definierad och greppbar, går processen vidare till själva handlingen av implementeringen. Handlingen träder i kraft när det finns en utarbetad arbetsstrategi för företaget, när värdena blir en del av varje dags arbete inom organisationen (Werre, 2003:254). Med hjälp av de utarbetade värdena samt informationen och påverkan ifrån intressenter, skapas en definition för arbetsstrategin, som är specialanpassad till organisationen och deras implementering (Maignan et al., 2005:970).

Under implementeringsprocessen är det viktigt att förstå att CSR är att lära över tid. Det gäller inte endast att anpassa företag till förändring, utan även att följa upp och reflektera under implementeringens gång. Detta görs för att CSR-arbetet inte skall stagnera, utan hela tiden skapa ny kunskap om ämnet (Maon et al., 2009:76). Kunskapen utvecklas både av interna intressentgrupper, så som anställda och leverantörer, som inom externa intressentgrupper som kunder och myndigheter. Dessa reflektioner ger möjlighet att framhäva de positiva egenskaper som CSR-implementering bidrar med, men markerar även om något måste förbättras. De interna reflektionerna skapar möjlighet för ledningen att bearbeta de grupper eller personer som har svårt att anpassa sig till företagets nya förhållningssätt och träna samtliga inom organisationen (Werre, 2003:254). För att det skall kunna ske är det viktigt att den interna och externa kommunikationen fungerar. (Maon et al., 2009:76).

Kommunikationen utifrån företagets CSR-värden, med intressenterna, gör att man under implementeringen kan arbeta vidare mer praktiskt med motivationen, behålla intressenterna och upprätthålla den vision som organisationen har skapat. Det är därför viktigt att det under hela implementeringsprocessen görs sociala revisioner (Maignan et al., 2005:971). Sociala revisioner är den återkoppling till CSR som intressentgrupperna ger. De skapar koppling mellan intressenternas förhoppningar och organisationens visioner, samt lägger grunden för framtida investeringar inom CSR (Maignan et al., 2005:973). Utmaningen med kommunikationen och sedan återkopplingen via de sociala revisionerna är, att få maximalt inflytande i alla företagsled vad gäller implementeringen (Sachs et al., 2006:513; Werre,

2003:254). Genom inflytande i företagsleden skapas en gemensam definition av CSR, som ska genomsyrar hela företaget.

### *Efter Implementeringsprocessen*

De sociala revisionerna visar vad som sker, hur det sker samt hur utvecklingen går (Morsing & Schultz, 2006:327). Utan revisionerna finns det inga bevis för att processen är användbar och nödvändig (Maignan et al., 2005:971). Eftersom CSR-ämnet alltid behöver uppdateras, är det viktigt att följa upp utvecklingen för att organisationer skall vara i fas med ämnet.

Kommunikationen mellan intressenter och företaget gör att det innan, under och efter implementeringen kan skapas nya och viktiga intressegrupper. Uppföljningen gör även att man fortfarande har förankrat sina kärnvärden till implementeringsprocessen (Lindgreen et al., 2009:254).

Utvecklingen av CSR ger utmaning och förhoppning om att implementeringen bland annat skall generera ökad vinst för företaget, påverka samhället positivt, samt skapa positiva sociala effekter. Medan det är önskat att implementering för med sig positiva saker som; lojala kunder, anställdas engagemang, goda samarbetspartners samt ett högt renommé för företag i längden (Maignan et al., 2005:974-975).

Ett fullt ut införande av CSR tar lång tid och är inget som vanligen ger resultat direkt. Det krävs tålamod och kontinuerligt arbete med ämnet för att i längden få resultat (Werre, 2003:258). Resultaten kräver i sin tur underhåll och uppmuntran för att intressenterna inte skall tappa förtroende för ämnet (Werre, 2003:257; Panapanaan et al., 2003:147).

Nedan följer en sammanfattning över utvalda implementeringsmallar som använts i praktiken. De visar vad författare anser att CSR är, samt hur de tycker att man skall strukturera upp implementeringen.



Sammanfattning av olika implementeringsmallar

	Beskrivning av CSR	Implementeringsmall för CSR
<b>Werre (2005)</b>	<p><i>”CSR handlar om de strategiska val som företag väljer att ta, i hänsyn till ekonomiska, sociala samt samhällsfrämjande dimensioner. Implementering av CSR skall generera ekonomisk vinning, skapa nya sociala möjligheter, samt bidra till ett bättre samhälle”</i> (p.258)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skapa kunskap och medvetenhet inom ledningen.</li> <li>2. Skapa en vision och ett kärnvärde för företaget.</li> <li>3. Förändra företaget</li> <li>4. Förankra förändringen</li> </ol>
<b>Panapanaan et al. (2003)</b>	<p><i>”CSR omfattar tre dimensioner – ekonomi, miljö samt samhället”</i> (p.134) Det innefattar även att <i>” skapa företag som är hållbara och etisk inriktade”</i> (p.136)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisera och strukturera</li> <li>2. Planera</li> <li>3. Implementera</li> <li>4. Övervaka och utvärdera</li> <li>5. Kommunicera och rapportera</li> </ol>
<b>Maignan et al. (2005)</b>	<p><i>”Företag som är engagerade i CSR skall införa normer som påverkar samhället på ett maximt positivt sätt, samt minimera sin negativa påverkan”</i> (p.958)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ta reda på företags värden och normer</li> <li>2. Identifiera intressenter</li> <li>3. Identifiera intressenternas frågor</li> <li>4. Uppskatta meningen av CSR</li> <li>5. Granska nuvarande handling</li> <li>6. Implementera CSR</li> <li>7. Marknadsföra sig med</li> </ol>

		<p>CSR</p> <p>8.Få intressenters feedback</p>
<p><b>Maon et al. (2009)</b></p>	<p><i>”CSR drivs av sina intressenter som vill skapa en förståelse för hur företaget väljer att utföra sina etiska handlingar gentemot samhället” (p.72)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skapa förståelse för CSR inom organisationen</li> <li>2. Bedöma företagsmål i ett samhällsperspektiv</li> <li>3. Skapa en vision och definition för CSR</li> <li>4. Bedöma nuvarande CSR</li> <li>5. Utveckla en integrerad CSR-plan</li> <li>6. Införa en integrerad CSR-plan</li> <li>7. Marknadsföra sig med CSR-värdena</li> <li>8. Utvärdera CSR-strategin</li> <li>9. Institutionaliser</li> </ol>
<p><b>Klerkx et al. (2012)</b></p>	<p><i>“CSR handlar om att integrera sociala och samhällsriktiga värderingar i ett företags kärnvärden genom engagemang ifrån intressenterna. Detta för att främja ett hållbart samhälle.” (p.88)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducera och definiera standards</li> <li>2. Anpassa företaget</li> <li>3. Implementera CSR</li> <li>4. Uppföljning och bedömning</li> <li>5. Verkställa CSR utan några bristfälligheter</li> </ol>

Tabell 1, Implementeringssammanfattning, (Egen)

## State of the art

Detta avsnitt är till för att följa upp och jämföra forskningsartiklar. Genom att mäta deras genomslagskraft, skapas en överblick över vilka teorier som är dominerande och vilka som är mindre dominerande. Tillsammans med den övriga teorin framgår vilka teorier som används för att utveckla och besvara syftet till studien (Philipson, 2013-11-29)

Genom att använda sig av nedanstående matris utvärderas de artiklar som använts. Matrisen bygger på att granska hur många citeringar varje artikel har, samt hur validerade och dominerande teorin är. Om teorin har mindre än 100 citeringar anses den vara begränsad och förslag till ny teori kan anges. En teori med fler än 200 citeringar anses vara mellanvaliderad och på väg att växa, medan de artiklar som har mer än 500 citeringar anses vara av hög validering och dominerande i teorin.

Fenomen X	Referenser	Citeringar	Validering	Teorier
Teori	X	>500	Hög validering	Dominerande
	X	200-300	Mellan validering	Växande
	X	<100	Låg validering	Förslag till ny

Tabell 2, State of the art, (Hansen & Jonsson (2013-11-29))

## Implementering

Fenomen <i>Implementering</i>	Referenser	Citeringar	Validering	Teorier
Ramverk för implementering	Linggreen et al. (2008)	39	Låg validering	Förslag till ny
	Rama et al. (2008)	8		
	Klerx et al. (2012)	0		

<i>Företagsanpassat, generella strategier, vägledning vid implemnering</i>	Perry (2012)	4		
	Crittenden et al. (2011)	1		
<b>Implementering i praktiken</b>  <i>Praktiska exempel, resultat, tillväggagångssätt</i>	Gellert de Graaf (2012)	0	Låg validering	Förslag till ny
	Carroll et al. (1991)	2940	Hög validering	Dominerande
	Panapanaan et al.(2003)	108	Mellan Validering	Växande
<b>Implementering med hänsyn till intressenter</b>  <i>Intressentrelationer, prioritering av intressenter, intressenternas påverkan</i>	Panapanaan et al.(2003)	108	Mellan Validering	Växande
	Werre( 2003)	79	Låg validering	Förslag till ny
	Maon et al. (2009)	146	Mellan Validering	Växande
	Maignan et al. (2005)	252	Mellan Validering	Växande
	Klerkx et al. (2012)	1	Låg validering	Förslag till ny
	Morsing et al.(2006)	385	Mellan Validering	Växande

Tabell 3, Implementering, (Egen)

De valda teorierna för implementeringsprocessen variera både i tidsaspekt samt i deras citeringar. Generellt är de äldre teorierna mindre praktiska då de till största del endast greppar

generella teman för ämnet, men högre citerade då de sedan länge varit grundstenar för nyare forskning att grunda sina studier på. Engler et al. (2012) Crittenden et al. (2011) och Lindgreen et al. (2009) bidrar alla med praktiska exempel i sina studier vilket gör att de egentligen kan anses vara mer validerade. De nyare forskningarna har generellt färre citeringar, men är mer inriktade på praktisk implementering i företag, samt skiljer sig i praktiken på hur man som företag vid implementeringsprocessen måste ta hänsyn till intressenterna som en viktig grundsten. Morsing & Schultz (2006), Maignan et al., (2005) och Maon et al., (2009) blir därför viktiga teorier för denna studie då vikten ligger vid att integrera intressentgrupper. Utvecklingen visar att de dominerande teorierna fortfarande står för en del av ämnets grundpelare inom CSR, som till exempel arbete med filantropi och den vinstdrivande andan. Dock har det med de senare forskningarna, utvecklats ifrån de fyra grundstenarna; Ekonomi, lagar, etiskt och filantropiskt arbete och bidragit med egna affärsstrategier och upplägg av implementeringen.

### Kommunikation av CSR

<b>Fenomen</b> <i>Kommunikation av CSR</i>	<b>Referenser</b>	<b>Citeringar</b>	<b>Validering</b>	<b>Teorier</b>
<b>Grundläggande kommunikationsprinciper av CSR</b>  <i>Intressentdialog, fördelar och nackdelar, kommunikationssätt</i>	Carroll (1979)	4514	Hög validering	Dominerande
	Maignan et al.(2005)	252	Mellan validering	Växande
	Geva (2003)	48	Låg validering	Förslag till ny
<b>Ansvarstagande</b>  <i>Företags ansvar, förpliktelser</i>	Lindgreen et al (2008)	39	Låg validering	Förslag till ny
	Branco et al.(2006)	357	Mellan validering	Växande
	Bernardo et al. (2009)	106	Mellan validering	Växande

<b>Kommunikation med Intressenter</b> <i>Intressentdialog, kommunikationsvägar, återkoppling</i>	Maignan et al.(2005)	252	Mellan validering	Växande
	Maon et al.(2009)	146		
	Morsing et al.(2006)	385		
	Freeman (1999)	523	Hög validering	Dominerade

Tabell 4, Kommunikation av CSR, (Egen)

De flesta av teorierna om kommunikation angående CSR är mellan citerade. Detta grundar sig på att den generella uppfattningen av kommunikationen, både internt som externt med intressenter är viktigt. Det skiljer sig i stort sätt ingenting i vad de olika forskarna anser att kommunikation kan bidra med till implementeringsprocessen. De ställer även sig positivt till en utökad kommunikationsmall, men har inte något konkret förslag som provats såväl teoretiskt som praktiskt. Positiviteten med att använda sig av kommunikation med intressenterna under alla moment av implementeringen genomsyrar alla teorier oavsett antal citeringar. Dock skiljer sig teorierna beroende på hur man startar kommunikationen, ifall de skall ske under styra former, skriftliga former samt om det skall finnas någon form av återkoppling till ämnet. Teorierna har valts för att visa på hur viktig kommunikationen med intressenterna är vid implementeringen.

### Problematiken i relation till intressenter

<b>Fenomen</b> <i>Problematiken av implmentering</i>	<b>Referenser</b>	<b>Citeringar</b>	<b>Validering</b>	<b>Teorier</b>
<b>Förståelse för ämnet</b>	Cramer et al. (2006)	87	Låg validering	Förslag på ny
	Pater van Lierop (2006)	47		

<i>Problematiken av CSR, tolkningsmöjligheten, vikten av CSR</i>	Cramer et al. (2010)	22		
<b>Fördelar och Nackdelar</b> <i>Varför man ska implementera CSR</i>	May et al. (2007)	147	Låg validering	Förslag på ny
	Matten et al. (2005)	1042	Hög validering	Dominerande

Tabell 5, Problematiken av implementering, (Egen)

De flesta av de valda teorierna har färre citeringar, de har även blivit valda för att de alla argumenterar för att de beroende av situation och företag finns olika problem vid implementeringen av CSR. Problematiken vid implementeringsprocessen genomsyrar alla artiklar och skapar ett läge för att utveckla de teorier som valts. De olika problemen vid införandet sträcker sig ifrån allt till ekonomiska, intressegruppsproblem, samt ledning- och kärnvärdeproblem. Teorierna visar också på att problemen ändrat sig över tid och att det idag är mer problem med intressentfrågorna än om det är lönsamt eller inte att implementera CSR. För att undersöka den problematik som företagen kan uppfatta i sin relation till sina intressenter har nedanstående modell skapats. Genom att intervjua företagen och konsulterna skapas en förståelse för vilka implementeringsproblem som uppstår, vilka intressenter det är som skall tas hänsyn till samt hur och om man ska integrera dem i sin implementeringsstrategi. Genom att undersöka dessa delar, samt tyda resultatet ifrån de mönster som empirin visar skall nedanstående forskningsfrågor försöka att besvaras.



Figur 1, Uppsatsmall, (Egen)

## **Forskningsfrågor**

Varför skapar implementering av Corporate Social responsibility problem mellan intressenter och företag?

Hur påverkar intressenterna implementeringsprocessen?

Vad är det som styr hur man implementerar Corporate Social responsibility i hänsyn till intressenterna?



## Metod

*Detta kapitel förklarar hur arbetsprocessen har gått till och motiverar hur och varför valen att utföra olika handlingar skett. Vidare finns en förklaring till hur det teoretiska materialet med hänsyn till syftet blivit testat i praktiken samt hur detta har skett.*

### Vetenskaplig ansats

Syftet med studien var att skapa en större förståelse för de problem som kan uppstå i hänsyn till intressenterna vid en implementering av CSR. Tanken var även att bidra med hjälp för de företag som anser att de under implementeringsprocessen behövt vägledning och råd för att lösa problem med sina intressenter. Med hjälp av den abduktiva ansatsen gavs det möjlighet för denna studie att utforska dessa problem, samt lösa dem. Den abduktiva ansatsen tillåter studien att använda sig av tidigare forskning och teorier inom CSR, kombinerat med egna iakttagelser, jämför med Philipson (2013-11-29). Genom att använda sig av den abduktiva ansatsen har teorier om tidigare CSR-teorier använts i studien tillsammans med praktiska exempel, intervjuer och egen tidigare kunskap.

Vidare tillåter den abduktiva ansatsen att en studie fördjupar sig inom ett eller flera ämnen då den precis som syftet, vill skapa en djupare inblick i det aktuella tillvägagångssättet (Alvesson & Skoldberg, 2007:55). Vikten av att fördjupa sig inom en del av ett ämne har varit drivkraften i denna studie, i det här fallet framför allt företagets relation till sina intressenter vid implementering av CSR.

### Vetenskaplig metod

Intervjuer är den primära empiriska källan i studien, vilket i det här fallet leder till att den kvalitativa ansatsen har använts. Genom intervjupersonernas kunskap om CSR, grundar sig studien på deras expertis och skapar därmed en del av den kvalitativa grund som studien använder sig av. Enligt Bryman & Bell (2005:27) anses den kvalitativa forskningen grunda sig på människors upplevelser av verkligheten, där forskare måste förstå sig på individens eller individers intention, syfte, samt drivkraft bakom beteende. Valet att intervjua personer som direkt har en koppling till ämnet gör att studien får intervjuer med kvalitet i åtanke, samt blir kvalitativ i sin utformning. Vidare passar den kvalitativa metoden väl in då den är mer förklarande av begrepp och sammanhang (Maon et al., 2009:73).

## **Datainsamling**

Som grund till den primära insamlingen har intervjuer använts. Intervjuerna har gjorts med personal inom respektive dagligvarubranschkedja, ICA, COOP och CITY GROSS.

Ytterligare två intervjuer gjordes med anställda inom ICA och COOP, där deras huvudsyssla inte involverade arbete med CSR. Då deras svar inte ansågs bidra med kunskap om CSR, eliminerades dessa intervjuer och ersattes av expertkonsulter inom hållbarhetsutveckling och CSR. Vikten av att respondenterna haft en inblick i arbetet med CSR, har haft en avgörande del i valet av respondenter.

Eftersom huvudkontorens CSR-ansvariga för respektive företag inte kunnat eller velat delta i denna studie har hållbarhetsredovisningar för respektive företag använts som komplettering av de intervjuades svar ifrån respektive företag. Med hjälp av hållbarhetsutvecklarna har sekundär kunskap kunnats samla in, dock inte med samma tyngd som om CSR-ansvariga intervjuats, men de har bidragit med stor kunskap inom samtliga frågor som behövts svar på. Då hållbarhetsutvecklarna är utformade av respektive företags CSR-ansvarige respektive VD anser jag att innehållet håller hög kvalitet och motsvarar således den information som behövs för att besvara studien syfte.

Hållbarhetskonsulterna, vars dagliga arbete är att hjälpa företag med deras CSR-implementering, bidrar med en stor kompetens inom området och ger därmed expertis till studien. Kompletteringen av expertintervjuer har även gjorts för att studien i främsta hand skall reflektera implementeringsproblematik med olika intressenter, något som hållbarhetskonsulterna har en stor erfarenhet av då det beroende på vilket företag de arbetar med kan handla om olika intressentgrupper, allt ifrån kunder till media.

## **Undersökningens design**

I denna studie består empirimaterialet av en insamling av information via respektive intervjugrupp, företagen och konsulterna, samt insamling av nyckelord via hållbarhetsutvecklare. Den logiska kopplingen mellan data och ämnet görs genom ett teoretiskt ramverk som byggs upp med hjälp av implementeringsmodeller av CSR i hänsyn till ämnets intressentgrupper och därefter genom insamling av empiri. Den sista komponenten handlar om kriterier för tolkning av resultat vid jämförelse av mönster.

Intervjuerna har från första transkribering arbetats ner så att de huvudsakliga svaren finns i korthet i mallarna under empirikapitlet. De huvudord eller huvudpoäng från de utarbetade svaren, befinner sig till höger om frågan. Detta har gjorts för att göra svaren mer överskådliga och för att ta bort oviktig substans från de långa intervjuerna. Rutan är sedan färglagd ifall respondenterna eller hållbarhetsutvecklarna anser att det är något som de applicerar inom sin organisation eller ifall experterna sympatiserar med påståendet i relation till de tre olika teman som intervjuerna är uppdelade i; CSR och intressenterna, Kommunikation och intressenter samt Implementeringsprocessen och intressenter.

Mönster framträder sedan genom att jämföra de olika svaren i mallarna för att visa på likheter och skillnader. Yin (2007:46) menar att dessa mallar inte har fastställda mått, utan att man räknar med att det finns tydliga rivaliserande eller likställda mönster, detta för att kunna göra studien mätbar. Dessa komponenter gäller för varje enskilt fall i studien. Dock vid flerfallsdesign är det, enligt Yin (2007:68-69), även viktigt att använda replikeringslogik och att noggrant välja ut varje fall. Detta innebär i den här studien att intervjufrågor varit samma för de tre verksamheterna, samt lika för expertintervjuerna, i den omfattning det har gått.

## **Intervjuer**

För insamling av empiriskt material valdes halvstrukturerade intervjuer (Gillham, 2008:104-110; Bryman & Bell, 2005:362-368). En Intervjuguide med generella teman som stöd under intervjuerna har använts. Intervjuformen har tillämpats såväl på de intervjuer som varit riktade till de specifika företagen, som till våra konsultintervjuer. En viss omformulering och anpassning av frågorna har gjorts för respektive intervjugrupp, detta för att optimera svaren. Intervjumetoden valdes då den tillåter författaren att samla information av god kvalitet genom att samma frågor ställs till samtliga inom respektive intervjugrupp (Eriksson & Weidersheim, 2011:97). Genom de likvärdiga frågeställningarna skapas en grund till att jämföra de tre valda företagens likheter samt olikheter. Då det är tre olika organisationer som skall studeras med komplettering av konsulter inom CSR-området, måste försäkran göras om att frågorna är likvärdiga mellan företagen som mellan experterna. Trots att användning av en intervjuguide kan göra att respondenten upplever att intervjun är styrd, samt kan förhindra att respondenten utvecklar sina svar, har den använts för att säkerställa att inte viktig information skall gås miste om.

## Population och urval

I uppsatsen behandlas företagen ICA, Coop samt City Gross. Dessa val är gjorda därför att de anses konkurrerar på samma marknad, i ungefär samma prisklass, samtidigt som deras vision enligt deras uttalade marknadsapproach ser olika ut. Utöver de kriterierna är människor i allmänhet, dagligen i kontakt med denna bransch, vilket gör ämnet relevant för en stor del av befolkningen. Utöver de kriterierna är de tre företag stora organisationer på marknaden, och motsvarar närmare bestämt 78 procent tillsammans av den svenska dagligvarubranschen (Delfi, 2013-11-22). Trots detta motsvara det inte hela marknaden utan endast ett urval ur dagligvarumarknaden. I jämförelse med mindre dagligvarukedjor och butiker, ser företagens värdekedjeled olika ut. Storleken på de valda företagen kan göra att det skiljer sig ifrån andra till exempel vad gäller leverantörer, produkter, kunder, samt antal anställda.

Genom att välja ett eller flera undersökningsverksamheter skapas ett urval från hela populationen. Detta görs för att det är både kostsamt och svårarbetat att använda sig av en hel population. Genom att välja ut någon eller några undersökningsverksamheter som anses passa syftet, skapas den definition som får representera hela populationen, det så kallade urvalet (Bryman et al., 2005:27-29; Saunders, Lewis & Thornhill, 2009:259).

Urvalet i denna studie benämns enligt Saunders et al, (2009:287) som ett ändamålsenligt urval. Med detta menas att författaren utifrån sin förmåga att bestämma, väljer urvalet utifrån det han anser vara bäst för att besvara syftet. Fördelen med ändamålsenligt urval, är att författaren kan välja de som anses ge bäst information.

## Kontrollvariabler

Den första kontrollvariabeln begränsar studien till att endast fokusera på den svenska dagligvarubranschen, mer exakt de tre stora svenska kedjorna. De tre valda företagen representerar tillsammans 78 procent av den svenska dagligvarumarknaden (Delfi, 2013-11-22). Dock syftar inte studien till att definiera de enskilda företagen, utan branschen och ordet dagligvarubransch kommer att definiera de valda företagen.

Vidare används konsulter ifrån fyra konsultbyråer i Stockholm vilket gör att de representerar en del av hur konsultbyråer generellt arbetar. En annan viktig kontrollvariabel som används är hållbarhetsutvecklaren för respektive företag som kan påverka resultatet i den utsträckning

svaret inte varit levande, utan väldigt konkret samt inte fått möjlighet i form av uppföljning och utveckling.

### Operationalisering

Intervjuunderlaget till de tre utvalda företagen samt till konsulterna är uppdelade i tre delar. Uppdelning av hållbarhetsutvecklarna har också gjorts. Detta gjordes för att få en djupare inblick i alla moment, samt för att göra det enklare att greppa specifika moment av processen. Den första delen inriktar sig på att förstå och tolka hur de olika organisationerna definierar CSR. Andra delen belyser frågor som berör företagets relation till deras intressentgrupper, medan den tredje delen av intervjuguiden berör hur företagen väljer att implementera CSR, i främstahand i relation till sina intressenter.

Underlaget till expertintervjuerna grundar sig framför allt i att skapa en djupare förståelse för hur företag lättast kan förhålla sig till sina intressentgrupper vid en implementering av CSR. Med deras kunskap inom såväl det praktiska arbetet vid CSR-implementering samt problematiken med intressentfrågor, var målet att komplettera informationen ifrån dagligvarubranschföretagen och hållbarhetsutvecklarna, med information ifrån utbildad expertis inom området. Eftersom konsulterna arbetar med dessa frågor dagligen, skapar de lösningar till hur olika situationer kan bearbetas.

Frågorna är utarbetade från teoridelen, med syfte att förankra dem i den praktiska empiridelen och för att applicera den abduktiva metoden.

### Intervjuunderlag för dagligvarubranschen

Frågorna	Temat	Författare
<i>Fråga 1. Vad betyder Corporate Social Responsibility för Er?</i>	Skapa förståelse för ett ämne som är definierbart på många olika sätt.	Lindgreen et al., 2009:251-252; Crittenden et al., 2011:450; Panapanaan et al., 2003:135

<i>Fråga 2. Varför profilerar ni Er i samband med Corporate Social Resbonsibility?</i>	Skapa förståelse för om företaget siktar på ett långsiktigt engagemang inom ämnet. Eller endast marknadsföringssyfte.	Carroll 1991:40; Lindgreen et al., 2009:251-252
<i>Fråga 3. Hur anser ni att er organisation skall ta ansvar?</i>	Skapa förståelse för om företaget siktar på ett långsiktigt engagemang inom ämnet. Eller endast marknadsföringssyfte.	Carroll 1991:40; Lindgreen et al., 2009:251-253
<i>Fråga 4. Hur skapar ni förståelse för Corporate Social Responsibility inom organisationen?</i>	Förstå vikten av att kommunicera för att integrera ämnet på ett djupt plan.	Werre (2003:248)
<i>Fråga 5. Beskriv hur ni engagerar er i Corporate Social Responisbility arbete.</i>	På vilken nivå anser företaget att de måste ta ansvar	Crittenden et al., 2011:45
<i>Fråga 6. Vilka är era kärnvärden?</i>	Grunden till bra implementering sägs komma genom företags kärnvärden. Använder sig företag av det.	(Klerkx et el., 2012:1; Maon et al., (2009:78)
<i>Fråga 7. Är kärnvärdena viktiga för er och i så fall varför?</i>	Grunden till bra implementering sägs komma genom företags kärnvärden. Använder sig företag av det.	(Klerkx et el., 2012:1; Maon et al., (2009:78)
<i>Fråga 8. Vilka anser ni vara era intressegrupper och varför?</i>	Skapa förståelse för problematiken som finns med många intressentgrupper	(Klerkx et al 2012:88-89
<i>Fråga 9. Hur definierar ni era intressenter?</i>	Skapa förståelse för problematiken som finns med många intressentgrupper	(Klerkx et al., 2012:88-89
<i>Fråga 10. Hur stor påverkan har intressenterna i de val ni gör inom Corporate Social Responsibility arbete?</i>	För att få insikt i hur väl CSR och intressenter hänger ihop. Samt visa på kommunikationsprocessen.	Moan et al., (2009:72)
<i>Fråga 11. Hur kommunicerar ni</i>	Meningen är att tolka om CSR-	Morsing et al.,

<i>med era intressenter och hur kommunicerar de med er?</i>	implementeringen är kommunicerad eller endast införs så som ledningen anser.	2006:325
<i>Fråga 12. Hur integrerar ni intressenterna?</i>	Meningen är att tolka om CSR- implementeringen är kommunicerad eller endast införs så som ledningen anser.	Morsing et al., 2006:325
<i>Fråga 13. Finns det någon speciell strategi/prioritering vid implementering av Corporate Social Responsibility?</i>	Går det att utgå ifrån ett regelverk är ämnet är så pass brett och implementeringsprocessen ser olika ut beroende på företaget.	Werre 2005:258; Panapanaan et al., 2003:136; Maignan et al., 2005:958; Maon et al., 2008:72; Klerkx et al., 2012:88)
<i>Fråga 14. Hur engagerade är intressentgrupperna före, under och efter implementeringsprocessen?</i>	Meningen är att för tydliga och förstå hur viktiga intressenterna är för en organisation vid införandet av CSR.	Maignan et al., 2005:958
<i>Fråga 15. Hur följer ni upp Corporate Social Responsibility arbetet och implementeringsprocessen?</i>	Meningen är att se om företagen följer upp sina implementeringsprocesser samt involverar sina intressenter fullt ut.	Werre, (2003:258)

Tabell 6, Intervjuunderlag, (Egen)

## Intervjuunderlag till CSR-konsulterna

Frågor	Tema	Författare
<i>Fråga 1. Vad innebär det att arbeta som CSR-konsult?</i>	Skapa förståelse för ett ämne som är definierbart på många olika sätt.	Lindgreen et al., 2009:251-252; Crittenden et al., 2011:450; Panapanaan et al., 2003:135
<i>Fråga 2. Vad betyder CSR för Er?</i>	Skapa förståelse för om experterna hjälper till med ett långsiktigt införande av CSR.	Lindgreen et al., 2009:251-252; Crittenden et al., 2011:450; Panapanaan et al., 2003:136
<i>Fråga 3. Hur behöver oftast organisationer hjälp med CSR?</i>	Skapa en större förståelse för problematiken av implementeringsprocessen.	Panapanaan et al., 2003:136
<i>Fråga 4. Är CSR-implementeringen kopplat till företagets kärnvärden? Varför?</i>	Grunden till bra implementering sägs komma genom företags kärnvärden. Använder sig konsultbyråerna av det när de hjälper företag.	(Klerkx et al., 2012:1; Maon et al., (2009:78)
<i>Fråga 5. Är intressenterna viktiga vid CSR-implementering? Varför?</i>	För att få insikt i hur väl CSR och intressenter hänger ihop. Samt visa på kommunikationsprocessen.	Maon et al., (2009:72)
<i>Fråga 6. Vilka är de viktigaste intressenterna och varför?</i>	Förstå problematiken av att tillfredsställa olika intressentgrupper	Klerkx et al 2012:88-89
<i>Fråga 7. Hur skapar ni förståelse för intressenterna vad gäller ämnet CSR?</i>	Förstå vikten av att kommunicera för att integrera ämnet på ett djupt plan.	Werre (2003:248)
<i>Fråga 8. Hur integrerar man intressenterna i CSR-arbetet?</i>	Meningen är att tolka om CSR-implementeringen är	Morsing et al., 2006:325



	kommunicerad eller endast införs så som ledningen anser.	
<i>Fråga 9. Hur viktigt är kommunikationen med intressenterna och hur förs den på bästa sätt?</i>	Meningen är att tolka om CSR-implementeringen är kommunicerad eller endast införs så som ledningen anser.	Morsing et al., 2006:326
<i>Fråga 10. Om CSR-arbetet följs upp, hur sker det i så fall och varför?</i>	Meningen är att se om företagen följer upp sina implementeringsprocesser samt involverar sina intressenter fullt ut.	Werre, (2003:258)
<i>Fråga 11. Vad är de viktiga kriterierna för en bra implementering av CSR?</i>	Skapa en övergripande förståelse för de viktiga delarna vid implementeringen.	Werre 2005:258; Panapanaan et al., 2003:136; Maignan et al., 2005:958; Maon et al., 2008:72; Klerkx et al., 2012:88)

Tabell 7, Intervjuunderlag, (Egen)

### Analysmetod

Intervjuerna har i första hand spelats in, därefter transkriberats i form av noggrann nerskrivning av svaren. Vidare summeras de viktigaste och mest beskrivande orden av intervjuerna samt hållbarhetsutvecklarna. Genom de detaljrika ordval som respondenterna gett, samt den ingående beskrivande text som hållbarhetsutvecklarna är, har en mall skapats för att kunna jämföra de svar som varit lika samt olika. De rubriker som förekommer vid varje fråga är således framtagna genom respondenternas svar och grundar alltså analysen på en induktiv framtagning. Genom att bearbeta ner intervjuerna samt hållbarhetsutvecklarna till att tolka olika mönster i mallarna tas onödigt innehåll bort, för att centrera det viktiga. Detta analysätt skapar det djup och förståelse som studien vill bidra med i hänsyn till syftet.

Uppdelningen av mallarna görs för att få en ingående fokusering på varje del, samt för att göra det lättare att analysera i analysdelen. Konsekvenserna blir att analysen blir begränsad till de rubriker som respondenterna ger.

Analysmetoden menar Gillham (2008:171) är en form av kategorianalys som tillåter studien att använda sig utav de halvstrukturerade intervjuerna samt att använda sig utav det transkriberade materialet som intervjuerna ger. Genom detta tillvägagångssätt skapas en översiktlig bild av innehållet i intervjun och på så sätt används materialet bättre för en djupare analys.

Även ifall de valda företagen inte har någon problematik med CSR-implementering eller intressentgrupper, kan ett ämne som hela tiden skall underhållas enbart förstärkas av en djupare förståelse ifrån experter inom CSR. Anledningarna till varför man väljer att implementera CSR är en faktor som kan visas skilja sig, samt hur förhållningssättet och prioriteringen av intressentgrupper sker.

### **Kvalitetskriterier**

För att göra analyser av fallstudier måste man, enligt Yin (2007:162-163), ta hänsyn till fyra kvalitetskrav för god samhällsvetenskaplig forskning. Kvalitetskraven är:

1. Visa att man tagit hänsyn till samtlig data och belägg, genom uttömmande och väl förklarad analys.
2. Ta med rivaliserande tolkningar i analysen om det är möjligt.
3. Rikta in analysen mot fallstudiens fokus.
4. Använda sig av tidigare anskaffad expertkunskap inom området, genom att visa medvetenhet om aktuellt tänkande och aktuella diskussioner inom ämnet för fallstudien.

Hänsyn till data och belägg har i denna studie gjorts i den mån det har kunnat. Dock har inte all data om CSR tagits i beaktning då det varit en studie som innehållit tidsbegränsning samt riktat in sig på ett område inom CSR och därmed endast kan anses svara för de fakta rörande implementering och intressenter.

De rivaliserande tolkningarna har gjorts använts då det handlar om olika företag samt olika konsulter mening om hur implementeringen i praktiken skall gå till när man handskas med olika intressentgrupper. Vidare har även olika teorier inom ställts emot varandra.

Fallstudiens fokus har varit att jämföra de olika företagen med kompletterad information ifrån konsulterna. Det visade sig att både företagen och konsulterna, på samma frågor, svarade likvärdigt och har därför analyserats tillsammans. Meningen med detta val var att lyfta fram CSR-problematiken i relation till intressenterna gemensamt. Detta gör att syftet lyfts fram bättre och fokuseras istället på implementeringsprocessen och inte på ICA, COOP, samt CITY GROOS problem.

Expertkunskapen har anskaffats såväl praktiskt, via empirin, som teoretiskt inom tidigare forskning. Genom att komplettera dessa med varandra anses studien fylla sitt syfte. Studien var dock tidigare tänkt att grunda sin empiriskadel på intervjuer från företagens CSR-ansvariga men eftersom de inte kunde ställa upp fick andrahandsvalen bidra med sin kunskap.

### **Källkritik**

Valet av vår kvalitativa ansats gör att resultatet kommer att färgas av de undersökningsgrupper vi valt: dagligvarubranschen, hållbarhetsutvecklarna samt konsulter inom CSR. Valet av de tre företag kan med risk bli mindre enhetligt för själva dagligvarubranschen än om utgångspunkten skulle skett ifrån en kvantitativ ansats, med flera företag.

Vidare finns det risk för att intervjuerna med de inom respektive företag, inte räcker till i antal. Komplettering av hållbarhetsutvecklaren har dock skapat en bra inblick i respektive företags arbete, då ingen CSR-ansvarig eller huvudkontorsanställd velat svara på frågorna. Intervjuer gjordes med en annan anställd inom respektive företag, men ansågs vara av bristande kvalitet då personer på andra positioner inom företaget inte besatt samma kunskap om ämnet, samt inte kunde svara på majoriteten av frågorna.

Då den kvalitativa ansatsen kräver att kunskap samlas in om det valda ämnet, användes istället konsulternas expertis för att komplettera intervjuer i antal, samt kvalitet.

## Empirisk data

*Det empiriska kapitlet bidrar med den praktiska informationen i studien. Via en intervjuguide kommer materialet att bearbetas. Empiridelen ligger även till grunden för den kommande analysen av studien.*

Empirikapitlet presenterar den insamlade data i form av intervjuer. Intervjuerna behandlar Corporate Social Responsibility (CSR), implementeringsprocessen av CSR, samt hur dessa delar integrerar intressentgrupperna. Dessa huvudämnen ligger till grund för de intervjuer som gjorts med dagligvarubranschföretagen samt CSR-konsultbyråerna.

Rubrikerna vid varje fråga är framtagna genom respondenternas svar, samt genom uppsökning av nyckelord vid läsning av företagens hållbarhetsutvecklare. De är således framtagna ur ett induktivt perspektiv.

Förklaring till hur mallarna är strukturerade, samt vilka frågor som svarar på vad finns att hämta i metoddelen under operationalisering.

### Sammanställning av intervjuerna med företagen

Nedan presenteras sammanställning av intervjuerna med ICA, COOP och CITY GROSS, samt de mönster som går att urskilja av företagsintervjuerna.

#### CSR och intressenterna

		ICA	COOP	CITY GROSS
Fråga 1.	Ansvarstagande för samhället			
	Långsiktigt tänkande			
	Filantropiskt arbete			
Fråga 2.	Marknadsföringssyfte			
	Bidra till en bättre framtid			
	Lönsamhet för företaget			
	Lönsamhet för intressenterna			
	Inspirationskälla för andra			

<b>Fråga 3.</b>	Genom lokalt arbete			
	Genom ekonomiskt bidrag			
	Genom affärsnytta och medlemsnytta			
	Genom aktivitet i varje produktionsled			
<b>Fråga 4.</b>	Genom dialog			
	Genom styrande			
	Genom information			
	Genom medlemsportaler			
<b>Fråga 5.</b>	Hälsosammare produkter			
	Miljö- och etikfrågor			
	Genom frivilliga organisationer			
	Bättre arbetsförhållande			
	Ställer höga krav på leverantörer			
<b>Fråga 6.</b>	Skall genomsyra allt arbete			
	Definierar vad vi står för			
	Image			
<b>Fråga 7.</b>	Områden inom kunskap			
	Områden inom omtanke			
	Långsiktiga värden			

Tabell 8, CSR och intressenterna, (Egen)

Som går att utläsa av den första delen av tabellen är det ett analogt svar vad det gäller arbetet med CSR. Det är ett ämne som skall innehålla framtidsfrämjande arbete och bidra till en hållbar miljö. Den ekonomiska aspekten i relation till CSR var viktig, dock var det viktigt att den ekonomiska aspekten stämde överens med den vision och det arbete som man ville att CSR skulle bidra med till företaget. Det viktiga var även att CSR var något som

implementerades för att stanna och därmed implementerades för att vara en långsiktig strategi.

Vidare valde företagen att använda sig av sin implementering av CSR framförallt på den lokala marknaden. Den lokala CSR-implementeringen innebar att arbeta med kunnig personal på de områden där butikerna befann sig, samt knyta till sig producenter med närodlade produkter. Med att använda sig av närproducerade produkter, samt anställa personal som är kunnig inom sitt ämne, ansåg företagen att de på bästa sätt kunde bidra och generera CSR till sina intressenter. Samarbetet med intressenter på den lokala nivån, genom samtliga värdekedjesparti, grundade sig på dialoger med intressenter. Dialogerna bestod av strukturerade möten. Majoriteten av företagen ansåg även att de genom de strukturerade mötena skapade förståelse för interna och externa intressenter, när det handlar om att informera dem om CSR.

Genom att kommunicera om CSR-implementeringen var målet att skapa hållbarare och hälsosammare produkter, samt att skapa kontroll över leverantörsleden. Produkt- och miljöutveckling var de främsta sakerna som företagen ansåg att de skulle bidra med vid sin CSR-implementering.

CSR-implementeringen ansågs vara förankrat i kärnvärdena för att få implementeringen att genomsyra hela arbetet. Det är via kärnvärdena som all kommunikation sker, eftersom de ansågs definiera vad företaget stod för. Trots att det var tre kedjor inom samma bransch som intervjuades, fanns det en tydlig skillnad i vad deras kärnvärden är. En av de tre företagen grundade sina kärnvärden på omtanke, medan den andra grundade sina på kunskap. Inriktningen var således olik, men målet var samma. Den tredje kedjan var under intervjutiden i ett skifte mellan sina kärnvärden och kunde för nuvarande inte definiera exakt vad de skulle innehålla. Anledningen till företagets byte av kärnvärden, var målet att de skulle definiera fler intressenter än tidigare.

Kommunikation och intressenter

		ICA	COOP	CITY GROSS
<b>Fråga 8.</b>	Investerare			
	Intresseorganisationer			
	Myndigheter			
	Direktlänkar till företagen			
<b>Fråga 9.</b>	Ledningsstyrt			
	Intressenterna är navet			
	Till för feedback			
	Viktig del i organisationen			
<b>Fråga 10.</b>	Genom att vara transparent			
	Genom att skapa trovärdighet			
	Genom dialoger			
	Genom det dagliga arbete			
	Intressenterna är endast en tillgång			
<b>Fråga 11.</b>	Påverkar på alla plan			
	Ingen påverkan alls			
	Delar av intressenterna kan påverka			
<b>Fråga 12</b>	Genom dialog			
	Genom branschorganisationer			
	Kommunicerar endast med utvalda			
	Undersökningar			

Tabell 9, Kommunikation och intressenterna (Egen)

Samtliga företag ansåg att de viktigaste intressenterna var de som direkt var kopplade till organisationen så som kunder, leverantörer samt anställda. Poängterades som viktiga intressenter gjorde även de intressenter som bidrog med någon form av ekonomiskt bidrag. Vidare visar dock mönstret att oavsett vilken intressentgrupp man tillhör, var man en viktig del i arbetet med CSR. Den viktiga delen i arbetet med CSR var framför allt den feedback som intressenterna bidrog med. Utan feedbacken ansåg företagen att de inte kunde bygga vidare på arbetet med CSR. Ett företag går så långt och menar att intressenterna är navet i hela organisationen, utan dem kan inte organisationen uppnå något konkret. Exakt vilken intressentgrupp det gällde framgick dock inte.

För att uppnå sin implementerings mål är det viktigt att integrera intressenterna i processen. Integrationen ansåg företagen sker när de är trovärdig i sin relation till intressenterna, samt transparent. En öppen dialog var även en viktig aspekt att tänka på när företagen arbetade med sina intressenter.

Hur valet av de som kunde påverka implementeringsprocessen av CSR såg ut delade sig mellan organisationerna. Ett företag hade en utvald medlemspanel på 20 000 personer, exakt vilka de 20 000 personerna var framgick inte ingående, utan företaget hänvisade till att olika intressentgrupper var representerad i denna grupp. De två andra företagen menade att de försöker föra någon form av dialog med alla de intressenter som vill involvera sig. Hur de olika intressentgrupperna fick ventilera sina åsikter skedde genom en tydlig kommunikation, under styrda former som vid möten eller interna diskussionsforum. Kommunikationen ansågs återigen vara en viktig del i att skapa den gemensamma CSR-visionen.

*Implementeringsprocessen och intressenter*

		ICA	COOP	CITY GROSS
<b>Fråga 13.</b>	Kommunikation är viktigt			
	Deligera			
	Ta ansvar			
	Ställa krav på alla led inom organisationen			



<b>Fråga 14.</b>	Delaktiga i alla led			
	Delaktiga i uppföljningsstadiet			
	Följer endast upp kundupplevelser			
	Ej delaktiga			
<b>Fråga 15.</b>	Strukturerat			
	Frekvent			
	Genom undersökningar			
	Användning av specialister			
	Kräver resultat			

Tabell 10, Implementeringsprocessen, (Egen)

De exakta prioriteringarna vid implementering av CSR är kommunikation, internt och externt, skapa delmål, sätta krav som gör att de olika delarna i värdekedjan kan visa att CSR utvecklas. En annan viktig del i processen var att ställa krav på de involverade intressentgrupperna. Genom att ställa krav skapade man en grund för att utveckla den viktiga feedbacken.

Från starten av varje implementering diskuteras det först internt vad det är företaget vill uppnå och på vilket sätt de vill uppnå det. Därefter integrerades de externa intressentgrupperna som till exempel media. Involveringen av intressenter var även viktigt för att få en långsiktig plan i sitt arbete med CSR. Viktigt är också att dokumentera det mesta som skett, om inte för att visa externt, så för att använda sig av det internt.

Slutligen under implementeringsprocessen, skapades rapporter för att dokumentera och för att kunna diskutera det som behövdes förändras. Någon kallade det sociala revisioner, någon annan menade att det var en form av rapporter, i längden är det en form av återkoppling till ämnet.

## Sammanställning av företagens hållbarhetsutvecklare

CSR och intressenterna

		ICA	COOP	CITY GROSS
<b>Fråga 1.</b>	Ansvarstagande för samhället			
	Långsiktigt tänkande			
	Filantropiskt arbete			
<b>Fråga 2.</b>	Marknadsföringssyfte			
	Bidra till en bättre framtid			
	Lönsamhet för företaget			
	Lönsamhet för intressenterna			
	Inspirationskälla för andra			
<b>Fråga 3.</b>	Genom lokalt arbete			
	Genom ekonomiskt bidrag			
	Genom affärsnytta och medlemsnytta			
	Genom aktivitet i varje produktionsled			
	Genom dialog			
<b>Fråga 4.</b>	Genom styrande			
	Genom information			
	Genom medlemsportaler			
<b>Fråga 5.</b>	Hälsosammare produkter			
	Miljö- och etikfrågor			
	Genom frivilliga organisationer			
	Bättre arbetsförhållande			
	Ställer höga krav på leverantörer			
	Skall genomsyra allt arbete			

<b>Fråga 6.</b>	Definierar vad vi står för			
	Image			
<b>Fråga 7.</b>	Områden inom kunskap			
	Områden inom omtanke			
	Långsiktiga värden			

Tabell 11, CSR och intressenterna, (Egen)

Att utläsa ifrån hållbarhetsutvecklarna var alla företagen medvetna om vikten av att implementera CSR med ett långsiktigt tänk. CSR skall integreras genom alla företagsleden och vänder sig framför allt till att förbättra förhållanden och förståelse på den lokala nivån. Integrationen av ekonomi och CSR-utveckling var viktig då man använde sig av CSR inte endast i utvecklingssyfte för att förbättra för anställda, kunder, och leverantörer, utan även för att det i långa loppet skulle generera mer marknadsföring och ett högre ekonomiskt resultat. CSR är något som skall kommuniceras med sina intressenter och en dialog var viktig att följa under arbetet- Framför allt var kommunikationen med intressenterna viktigt för att skapa en bättre miljöanpassning, lyfta etikfrågor och för att man skulle kunna erbjuda hälsosammare produkter i butikerna.

Företagets kärnvärden var de viktigaste redskapen för att förmedla CSR genom hela organisationen. Alla smatyckte om detta, men ett av företagen, ICA, höll under läsningens gång på att omorganisera och skapa nya kärnvärden för hela organisationen.

#### *Kommunikation och intressenter*

		<b>ICA</b>	<b>COOP</b>	<b>CITY GROSS</b>
<b>Fråga 8.</b>	Investerare			
	Intresseorganisationer			
	Myndigheter			
	Direktlänkar till företagen			
<b>Fråga 9.</b>	Ledningsstyr			
	Intressenterna är navet			

<b>Fråga 10.</b>	Till för feedback			
	Viktig del i organisationen			
	Genom att vara transparent			
	Genom att skapa trovärdighet			
	Genom dialoger			
	Genom det dagliga arbete			
	Intressenterna är endast en tillgång			
<b>Fråga 11.</b>	Påverkar på alla plan			
	Ingen påverkan alls			
	Delar av intressenterna kan påverka			
<b>Fråga 12</b>	Genom dialog			
	Genom branschorganisationer			
	Kommunicerar endast med utvalda			
	Undersökningar			

Tabell 12, Kommunikation och intressenterna (Egen)

Utifrån diagrammet kan man se att samtliga företag anser att de som är de viktigaste intressenterna är de som har pengar och kan investera i organisationen. Samtidigt som investerarna var en viktig del av arbetet med CSR var alla företagen överrens om att det inte enbart handlade om de intressenter som har ett ekonomiskt bidrag utan om alla de som på något sätt påverkar företaget i en positiv riktigt, som till exempel media, ideella organisationer och leverantörer.

Arbetet med CSR kommuniceras på ett trovärdigt och transparent sätt, där alla intressenter skall kunna ta del av arbetet. Den främsta tillgången ansågs vara kommunikationen med sina intressenter där två av tre företag för en dialog med utvalda personer medan det andra

företaget kommunicerar med alla villiga och inblandade. Viktigt för utvecklingen av CSR är att man både innan och efter för samma typ av dialog för att se om man nått ett resultat och för att få reda på vad man kunde förbättra eller ändra.

*Implementeringsprocessen och intressenter*

		ICA	COOP	CITY GROSS
<b>Fråga 13.</b>	Kommunikation är viktigt			
	Deligera			
	Ta ansvar			
	Ställa krav på alla led inom organisationen			
<b>Fråga 14.</b>	Delaktiga i alla led			
	Delaktiga i uppföljningsstadiet			
	Följer endast upp kundupplevelser			
	Ej delaktiga			
<b>Fråga 15.</b>	Strukturerat			
	Frekvent			
	Genom undersökningar			
	Användning av specialister			
	Kräver resultat			

Tabell 13, Implementeringsprocessen, (Egen)

Hur intressenterna integreras i CSR-processen var olika ifrån företag till företag. Förutom den poängterade kommunikationsvikten var det även viktigt att deligera ut ansvar för att ett stort ämne som CSR skulle bli konkret inom specifika områden.

Intressenterna ansågs vara viktiga i alla led av implementeringen av CSR, såväl innan under och efter. ICA poängterade att de utan sina intressenter inte kunde arbeta på flera olika

lokalanivåer samtidigt. Eftersom de ansåg att de skillde sig i CSR-åsikter beroende på vart man valde att titta. Med hjälp av sina intressenter kunde de bli mer specifika på varje område.

Feedbacken som alla företagen ansåg var viktig för CSR-arbetet framkom framförallt genom undersökningar hos intressenter. Det var även viktigt att hålla en kontinuerlig dialog för att inte missa något längst med vägen. Framför allt COOP var tydliga med att poängtera att de hade dialoger med utvalda intressenter var tredje månad. Vikten av att föra dialoger var att integrerar så mycket som möjligt av sin organisation samt för att förebygga framtida kriser inom organisationen.

### Sammanställning av expertintervjuerna

Nedan presenteras sammanställningen av de intervjuade konsulterna samt de mönster som går att urskilja av konsultintervjuerna. Förkortningen av de olika Konsulterna är Kons.1, Kons. 2, Kons 3., samt Kons 4.

#### CSR och intressenterna

		Kons.1	Kons.2	Kons.3	Kons.4
<b>Fråga 1.</b>	Skapande av hållbarhetsstrategier				
	Hur man kommunicerar				
	Långsiktig planerand				
	Intressentdialoger				
	Förståelse för ämnet				
<b>Fråga 2.</b>	Kortsiktig marknadsföring				
	Vinstdrivande				
	En del av affärsidén				
	Jobb med värdekedjan				
	Transparens mot omvärlden				
	Intern kommunikation				
	Styrmedel				
	Starten på den lokala nivån				

<b>Fråga 3.</b>	Tar kontakt vid problem				
	Hjälp genom hela värdekedjan				
	Skapa en helhetsmodell				

Tabell 14, CSR och intressenterna, (Egen)

Som kan avläsas av första frågan är den generella uppfattningen av vad arbetet som hållbarhetsutvecklare inom ämnet CSR delat i två läger. Två av byråerna anser att det i grund och botten handlar om att skapa förståelse för företaget om ämnet, samt hjälpa de företaget som behöver stöd i CSR-processen får rätt hjälp. De två andra menar att det handlar om långsiktiga strategier men att det inte behöver ske med en genomsyrande förståelse, mer endast en vilja till att förändras. Dock anser alla fyra konsultbyråer att de i grund och botten handlar om ett långsiktigt planerande, där detta är kopplat till just skapandet av hållbara strategier.

Vidare i andra frågan kan ett mönster avläsas som säger att om CSR skall vara ett långsiktigt arbete, måste ämnet genomsyra hela affärsidén och inte endast delar av den. Det som vidare går att urskilja är att två konsultbyråer tog avstånd ifrån att ämnet skall används i vinstdrivande syfte, medan de andra två menar att ämnet inte kan leva kvar om det inte grundar sig i vinstdrivande syfte. Majoriteten anser även att med tanke på vårt transparenta samhälle, finns det inte många företag som arbetar med Green wash, då man enbart använder CSR som en marknadsföring incitament och inte som en affärsstrategi. CSRs grundsten anses vara viljan att införa det som en affärsstrategi och inte endast för att marknadsföra sitt renommé.

Mönstret visar vidare att företag vänder sig till konsultbyråer för att de i främsta hand behöver hjälp med den interna kommunikation, den kommunikation som grundar sig på att ämnet skall bli implementerat på rätt sätt i koncernen för att den skall appliceras på alla led. Det visar även att det är hjälp i form av att styra upp implementeringsprocessen som företag behöver stöd. Medan det oftast är hjälp att kommunicera på den lokala nivån som företag främst behöver hjälp. Dock är det delade meningar exakt var det är företag behöver hjälp och konsulterna hänvisar till att varje enskilt fall är unikt. Skillnaden kan vara allt ifrån en specifik fråga till att följa företaget genom hela processen.

*Implementeringsprocessen och intressenter*

		Kons.1	Kons.2	Kons.3	Kons.4
<b>Fråga 4.</b>	Inte för att vara långsiktigt				
	Är alltid grundat i värdena				
	Strategin kan grunda sig på annat				
	Viktigare med intressentdialog				
<b>Fråga 5.</b>	Intressenterna skapar värdena				
	Grundstenen för arbetet				
	Viktig för innovationen				
<b>Fråga 6.</b>	Frivilliga organisationer				
	Intressenter som kan påverka andra				
	Medarbetarna är grunden				
	Alla med intresse för organisationen				
	Beroende på branschen				
<b>Fråga 7.</b>	Via dialog				
	Återkopplar det de tagit upp				
	Genom variation i intressentgrupperna				
	Genom att ställa krav på resultat				
	Styr och deligerar				

Tabell 15, Implementeringsprocessen (Egen)

I första frågan delar sig de två blocken mellan att anse att det är viktigt att strategierna alltid måste grunda sig i företagets kärnvärden, medan det andra blocket hävdar att det finns andra strategier som kan vara bättre att använda sig av än just kärnvärdesstrategierna. I motsats till utgångspunkten i kärnvärden kan den intressentdialog som skapas, vara grunden till hur man lägger strategin. Ett mönster om att implementeringen är till för att vara långsiktigt gick att utläsa av samtliga konsultbyråer.



Samtliga konsulter menar att CSR-arbetet inte kan föras framåt eller ens ta vid om intressenterna är en del av implementeringsprocessen. En av konsultbyråerna går så långt och menar att intressenterna är tvungna att vara med annars är det enbart halva företaget som är med på CSR-satsningen, vilket enligt konsultbyrån är ett sätt som inte går att använda sig av när man arbetar med CSR där det inte handlar om ett resultat som skall påverka endast organisationen.

Dock visar det sig att uppfattningen om vilka som i grund och botten var bäst för ett företag att samarbeta med och ta störst hänsyn till, gällande sina intressenter, var delade. Byrå ett menar att företag främst skall lägga vikt på frivilliga organisationer. Samtliga menade dock att det generellt är svårt att bedöma hur man skall prioritera som företag. då det berodde på situation och fall. Vidare menar konsulterna att aktieägare fortfarande är viktiga, men att intressentgrupper som har stora möjligheter att knyta till sig fler intressentgrupper är högt upp på prioriteringslistan.

Kommunikationssättet för att ge intressenterna bäst information om ämnet är ett svårare mönster att tyda. Det är framförallt delade meningar vad gäller sättet som man informerar intressentgrupperna på. Dialog och återkoppling är dock två viktiga saker, medan det är olika åsikter om det ska vara under styrda former eller ej. Hälften av konsulterna menar att det viktiga är att ställa krav på resultat. Detta för att man ska kunna se att det sker en förändring, samt att intressenterna visar att man vill ha resultat i CSR-frågorna.

#### *Kommunikation och intressenter*

		Kons.1	Kons.2	Kons.3	Kons.4
<b>Fråga 8.</b>	Utvecklar olika forum				
	Genom det dagliga arbetet				
	Uppstyrda möten				
	Skapar en delaktighet				
<b>Fråga 9.</b>	Kommunicerar via strategin				
	Frågeformuleringen är viktig				
	Kommunicerar under styrda former				
	Fria dialoger				

<b>Fråga 10.</b>	Ventilerar händelseförloppet				
	Allt skall dokumenteras				
	Frekventa återkopplingar				
	Uppföljning behövs alltid				
	Viktigt att visa resultat				
<b>Fråga 11.</b>	Kommunikation och dialog				
	Någon som styr				
	Delmål och strategi				
	Delaktighet i processen				
	Återrapportering				

Tabell 16, Kommunikation och intressenter, (Egen)

Integrationen med intressenter är samtliga fyra överrens om är en viktig del i CSR-arbetet. Kosultbyrå ett menar att alla sätt att kommunicera på är bra sätt, målet var att få lyfta alla intressenters frågor och lyssna. Det tydligaste mönstret som går att utläsa är det som visar att det för företag handlar om att skapa en delaktighet för intressenterna i implementeringen, där ämnet även blir viktigt för dem. Byrå tre menade dock till skillnad ifrån de andra, att det inte alltid behöver ske under styrda möten utan kan ske i så enkel miljö som tillexempel i kafferummet.

Kommunikation är en av de viktigaste verktygen man har under CSR-arbetet. Det är delade meningar om hur den bästa kommunikation skall kommuniceras, även det grundade sig i att det är beroende på situation och fall och går enligt konsulterna inte att urskilja förrän man har något konkret. Resultat kan alltså uppnås med fria dialoger eller under styrd dialog.

Återkoppling till processens gång med intressenterna är något som alla anser är viktigt. I viss mån skall allt helst dokumenteras, men dokumentationen kan även visa sig genom praktisk förändring. De byråer som anser att det var viktigt att ställa krav under implementeringsprocessen, anser även att det är viktigt att visa de resultaten för

intressenterna. Bäst resultat skapas även om man håller frekventa återkopplingar och ser till att hålla arbetet utvecklande.

I summeringen för att skapa det bästa CSR-arbetet med hänsyn till intressenter är en rak kommunikation det viktigaste. Samtidigt som det dels är viktigt med delmål för att visa på att investeringen är värd sin satsning. För att summer i tre ord är de viktigaste punkterna att tänka på: kommunikation, strategi och återrapportering vid implementering av CSR.

### **Sammanfattning av empirin**

De två intervjugruppernas frågor grundar sig på likartade frågor för att kunna komplettera varandra. Vidare har de rubriker ifrån intervjuerna, även använts som nyckelord för att förtydlig hållbarhetsutvecklarna för respektive företag. Detta har gjort att det går att jämföra de olika svaren, samt sammankoppla dem ifall de stämmer överrens. Likheterna mellan de tre empirigrupperna visar sig tydligt då de i generella termer tycker lika om nästintill alla teman. Det är framför allt i några frågor som svaren skiljer sig åt istället för hela sammanhang.

Tolkningen av vad CSR är för respektive grupp, visar i mönstren att de under intervjuerna anser att det handlar om ett långsiktigt strategiarbete mot en hållbarare framtid. Framför allt ord som ansvarstagande upprepades vid flera tillfällen, såväl i text som vid intervjuer. Vidare menar de att ett ämne som CSR, enklast till starten, är att använda sig av på en lokal nivå. Skapandet av förståelse för det som ligger en närmst anses vara en bra grund att stå på. Samtliga är även väl medvetna om vikten av att engagera intressenterna i sitt CSR-arbete och menar att de tillhör den viktigaste kärnan till att kunna utföra sin implementeringsprocess. Processen sker genom kommunikation internt och externt, där konsulterna kan vara en kompletterande faktor för företag som behöver hjälp. Kommunikationen är viktig redan ifrån start och avslutas egentligen aldrig, då den hela tiden måste hållas levande för att utveckla CSR.

Det visar sig även tydligt att det anses viktigt att följa upp arbetet med sina intressenter och är snarare en förutsättning än mål för att CSR-problematiken och arbetet skall kunna utvecklas. Uppföljningen sker genom återrapportering och sociala revisioner, som kan förklaras som samtal där man dokumenterar hur intressenterna återkopplar till händelserna vid implementeringen. De viktiga parallellerna, grupperna emellan, visas tydligt i mönstren inom intressent-hantering, ämnesuppfattning samt kommunikationsvikten.

Med dessa paralleller, finns det snarare fler likheter än skillnader i åsikter om CSR, implementering samt intressenter och eftersom det finns så många likheter, skapas en bas att analyser grupperna tillsammans. Genom att använda sig av de tillsammans blir analysen mer enhetlig och kvalitativt då gruppernas mening om CSR stärker den bild av hur man uppfattar att problematiken vid intressentfrågor ser ut. Kompletteringen av de båda grupperna rörande ämnet i analysen gör att processen och problematiken lyfts fram istället för att reflektera ICA, COOP och CITY GROSS.

## Analys

*I detta kapitel analyseras insamlad material. För att kunna analysera har den insamlade informationen jämförts och bearbetats utifrån respondenternas svar i intervjuerna, i relation till de valda teorierna. Nedan följer därför en analys av de båda intervjugrupperna tillsammans.*

Den ursprungliga CSR-teorin, där Carrolls CSR-pyramid ligger till grunden, med ekonomiska, legala, etiska och filantropiska inriktningar, har idag utvecklats till att innehålla fler delar. Grundteorin om att de ekonomiska aspekterna måste vara i fas innan till exempel de etiska kan tillgodoses inom ett företag, stämmer idag inte helt överens vad gäller arbetet med CSR. Idag kan investering i det etiska, så som ideella organisationer, istället för att locka till sig starka aktieägare, dra in mer ekonomiskvinning i längden för ett företag. Prioriteringen för företag vad gäller intressentgrupper, har alltså utvecklats, från aktieägare till ideella organisationer. Ideella organisationer är något som blivit viktigare för företag därför att de bidrar med ett stort kontaktnät och kan på så vis integrera andra intressentgrupper (De Pedro, 2013).

Generellt har intressentgrupperna, oavsett vilken det är, blivit en viktigare del för företag när man implementerar CSR. Idag är intressentgrupperna en del av en inarbetad affärsstrategi som tillhör CSR-kretsloppet. Genom intressenternas fördjupade kunskap om CSR samt att implementeringen sker, skapas ytterligare kunskap om hur viktigt det är för företag att använda sig av CSR. Utvecklingen har gjort att CSR tar del inom såväl produktion, medarbeta-policy, val av leverantörer, samt i den slutgiltiga produkten. Detta bidrar till dels meningsskapande men även meningsgivande för de inblandade, såväl företag som intressenter.

Meningsgivande och meningsskapande handlar idag alltså inte endast om att tillfredsställa de parter inom organisationen som har ekonomisk tillgång. De tre daglivarubranschföretagen menar att deras satsning inom CSR handlar om att överleva i längden, att ta till sig de långvariga strategierna som gör att deras koncern kommer att klara av framtidens krav. För att klara av kraven är det viktigt att man enligt Crittenden et al. (2011:449) definierar vad det är CSR innebär just för den egna koncernen. Konsulterna, tillsammans med företagen, belyser hur viktigt det är att informera samtliga intressenter om ämnet, för att ämnet som i grund och

botten handlar om hållbarhet, just skall bli hållbart för en koncern. Konsulterna menar att de idag, för att förenkla innebörden av CSR, kallar det för hållbarhet och etik frågor.

Den hållbara tanken angående CSR grundar sig i att företagen vill vara med och skapa en positiv och ljus framtid, där samtliga värdekedjeled fungerar. Detta menar Panapanaan et al. (2005:136) är den stora utvecklingen som CSR-ämnet gjort, från det att det uppstod, då det endast handlade om att återinvestera vinsten som företaget gjorde, i företaget. Idag vill man skapa företag vars hela värdekedjor är hållbara samt etiskt inriktade och inte endast är visioner för företags ledningar.

Dagligbranschföretagen menar att de arbetar hårt med att införa CSR och att de utifrån sina kärnvärden har utformat värden som de vill ska genomsyra hela företaget. ICA, var under tiden intervjuerna skedde, mitt uppe i att omorganisera sina kärnvärden för att de ville att dessa skulle reflektera fler intressentgrupper. Kärnvärdena menar Crittenden et al. (2011:450) och Lindgreen et al. (2011:2) är grunden för att ett väl fungerande CSR-arbete med intressenterna skall fungera medan, hälften av konsulterna menar att det finns andra värden inom organisationen som man kan använda sig utav. Hur man väljer att göra har dock med organisationen att göra och är därför individuellt utformat. Dock anser både företag och konsulter att det måste finnas en värdegrund för företagen att utgå ifrån. Att värdegrunden är viktig belyser även många av de författare som är en del av sammanfattningen i teoridelen, vilket kan grunda sig i att varje företag måste hitta sin väg för att utnyttja CSR på bästa sätt.

Företagens värde innehåller idag det filantropiska arbetet som tidigare var en komplettering till det vanliga arbetet. Det filantropiska arbete har idag integrerats som en del i affärsstrategin och kan istället för ett ekonomiskt bidrag till samhället visa sig i bättre miljöaspekter vid produktion, bättre teknik eller bojkottning av barnarbete. Ett av företagets viktiga CSR-arbete var att arbeta med leverantörer som försökte påverka miljöutsläppen vid leveranser, något som tyder på att CSR är inarbetat i de dagliga rutinerna. Den dagliga integreringen av CSR är den främsta förändringen inom företagen menar konsulterna. Detta visar på att man på en daglig bas tar hänsyn till sina intressenter.

Genom att applicera de förändringarna, har CSR-fokuset gått från att bestå huvudsakligen av ekonomiska intressentgrupper, till intressentgrupper vars koppling till frivilliga organisationer är viktigare. Beroende på vilken bransch företag praktiserar inom, skapar man till exempel

samarbete med Rädda barnen, Världsnaturfonden eller lokala fotbollsföreningen. Den strategiska filantropiska biten av dagligvarubranschen har genom sin försäljning av framför allt dagliga råvaror, profilerat sig med frivilliga organisationer som skänker mat till länder som befinner sig i kris. Det finns alltså en direkt koppling mellan det man praktiserar i vardagen, med den filantropiska biten av CSR som direkt påverkar koncernernas arbete.

Som forskare nämner (Crittenden et al., 2011:450), kan koncerners CSR-arbete i vissa fall få svårt att bli genomslagskraftigt då det inte finns tillräckligt med forskning inom det praktiska införandet av CSR, vilket skapar ett kunskapsgap för företagen. De kunskapsgapen visar sig genom intervjuerna kunna förebyggas med att kommunicera mer med sina intressenter. Detta bekräftar till viss del tidigare forskning om att CSR är ett ämne som skapar problem vid implementeringen (Maignan et al., 2005:965; Panapanaan et al., 2003:146; Sachs et al. 2006:508). Problemen inom dagligbranschföretagen och enligt konsulterna handlar däremot inte om förståelsen för ämnet utan hur man på bästa sätt kan nå ut till sina intressentgrupper, samt hur man kan dra nytta av deras åsikter och expertis. Genom kommunikation med sina intressenter, skapar företag inom dagligbranschen en större möjlighet att applicera CSR efter sina egna förutsättningar. Kommunikationen sker på bästa sätt genom diskussionsforum men behöver inte alltid vara under styrda former, det viktiga är istället att allting blir dokumenterat för att man skall kunna utvärdera och bygga vidare på implementeringen.

Kommunikationen och sammankopplingen mellan CSR och företags intressenter är idag något som inte går att separera. Maon et al., (2009:72) menar att det i dagens debatt inom området inte är fråga om två ämnen som kompletterar varandra utan om två ämnen som integrerar varandra oavsett hur man väljer att applicera dem. De valda företagen involverar sina intressenter i CSR-arbetet, medan konsulterna menar att det inte går att genomföra en CSR-satsning om det inte finns en stark koppling till intressenterna. Utan deras engagemang blir företaget halvt.

De tre företagen menar att om de inte kommunicerar med sina intressenter kan de vid en kris missgynna företaget i längden. Detta styrker Epstein (2008:26) som menar att vårt transparanta samhälle idag inte tillåter företag att endast implementera CSR utifrån sina egna grunder. Intressenterna har idag en stor inblick i det som företag gör och konsulterna menar att det inte går att dölja något för utomstående. Uteblivande av kommunikationen med

intressenterna kan leda till bland annat medial negativ uppmärksamhet, vilket kan skada ett företag snabbt inom en kort period.

Konsulterna menar att man som företag ska dra nytta av det transparenta samhället, vilket bidrar med att intressenterna har en stor kunskap om bland annat CSR. Epstein (2008:26) nämner intressenternas kunskap som en tillgång för företag istället för att se deras kunskap som ett hot. Det är genom deras medvetenhet som företagen kan utveckla sitt CSR-arbete ifrån bra till bättre, samt slippa intressenter som strejkar eller bojkottar företagets produkter eller produktion.

Den utökade kunskap som intressenterna har om CSR-arbetet, samt den hårda konkurrensen på marknaden är något som utvecklats under det senaste decenniet. Detta bidrar till att man som kund har större valmöjlighet att handla någon annanstans, som anställd kan man söka sig vidare till andra koncerner eller som leverantör kan man börja leverera till företag som man föredrar säljer sina varor. Detta leder till som Lindgreen et al. (2009:79) nämner, att företagen måste försöka tillfredställa varje intressentgrupp vid deras miniminivå för att inte råka ut för den ena eller andra intressentgruppens besvikelse. Företagen prioriterar ingen intressentgrupp framför den andra, vilket tyder på att de är medvetna om vikten av att integrera alla så väl det går i implementeringsprocessen.

Konsulterna förklarar att företagen utan sin kommunikation och integration med sina intressentgrupper inte är kompletta som företag på marknaden,. De menar att de utan integreringen inte kan konkurrera på samma villkor som övriga företag, vilket gör att de i längden inte blir motståndskraftiga. Att integrera så många intressentgrupper som möjligt grundar sig i att intressenterna är de som skapar en koppling mellan de förväntningar som samhället har angående CSR, med de mål och ambitioner som företaget skapar (Moan et al., 2009:72). Som konsulterna nämner är det en balansgång för företag att tillfredställa alla intressenter till miniminivå, vilket gör att de olika implementeringsmallarna (Werre, 2005, Panapanaan et al., 2005; Maignan et al., 2009; Maon et al., 2005 ) är dåligt formulerade då de även skulle behöva en kommunikationsmall.

Trots brist på kommunikationsstrategier inom implementeringsmallarna har företagen genom att kommunicera med sina intressenter i praktiken kommit fram till att deras styrka inom CSR bäst lämpar sig på den lokala nivån. Genom att använda sig av sin lokala expertis har



företagen kunnat tillfredställa en stor del av sina intressenter, samtidigt som de fokuserat sitt CSR-arbete. Deras CSR-infallsvinkel har blivit att informera sig om närområdet för respektive butik, vilket täcker en stor del av intressentgrupperna då butikerna sträcker sig över hela Sverige. Konsulterna menar att det framför allt är på lokalnivå som CSR-arbetet måste starta. Då värderingar och normer kan skilja sig åt endast inom olika delar av ett land (Scholes & Clutterbuck, 1998:227-228), är det med fördel som man vänder sig till sitt eget produktionsled inom dagligbranschen för att förbättra och ta ansvar där man vet att man har inflytande.

Att satsa på den lokala marknaden är viktigt inom dagligbranschen då många intressentgrupper idag värdesätter närproducerad mat. Genom att använda sig av implementeringsprocessen på en lokalnivå, bidrar företagen på bästa sätt av vad de har makt till, samtidigt som de förenklar processen för dem själva vad gäller införandet av CSR, då det på lokal nivå oftast är mindre tryck ifrån allmänheten än om man skulle operera på större marknader, som till exempel den globala marknaden.

Utifrån den lokala fokuseringen vill de tre valda företagen vara en drivande anda på marknaden och föregå med gott exempel för att värderingarna om ämnet skall generera bättre förhållande för kommande butiker samt för sina intressenter. Genom att se det på det sättet skapas en win-win situation, både vad gäller företag och intressenter, vilket går ifrån en av de gamla skolorna som Friedman (1970:4) grundade, där företaget endast skall använda sina resurser i återsatsning på ökad lönsamhet. För att kunna lyckas med sitt ansvar på den lokala nivån, är det viktigt att varje företag gör CSR som en del av sin integrerade affärsidé. Maon et al. (2009:78) menar att problematiken vid införandet av CSR kan underlätta om man som företag prioriterar att se arbetet som värde drivande istället för måldrivande.

Genom det måldrivande tänket blir även återkopplingen till intressenterna en viktig del av processen. Konsulterna och företagen anser att samtal med sina intressenter för att utveckla ett gediget CSR-arbete både innan, under samt efter implementeringsprocessen, är en prioritering. Som Maon et al. (2009:76) menar är CSR att lära över tid vilket gör att arbetet med återkopplingen är en viktig del för utvecklingen. Genom dokumentation och samtal kan ämnet utvecklas och integreras i fler grupper internt som externt. Teoretiska ramverk som Werre (2005) använder sig endast av återkoppling till implementeringen av CSR och menar att det inte behöver finnas någon dialog innan implementeringen utan endast en återkoppling

av resultatet. Detta skiljer den empiriska delen ifrån den teoretiska och kan vara det kunskapsgap som finns inom ämnet och tidigare forskning (Crittenden et al., 2011:449-450).

## Slutsats

*I det här kapitlet redovisas en slutsats av allt insamlat material för att summera och besvara studien. Vidare framgår även vad som kan forskas vidare om i relation till intressenternas involvering i CSR.*

Tidigare forskning som nämnts, benämner att CSR är ett outforskat ämne med bred definition. Intervjuerna för de valda företagen, samt konsultintervjuerna tyder på något annat. Idag är företag väl medvetna om vikten av att implementera CSR, samt väl insatta i om vad en implementering kan innebära och generera för deras organisation. Med det sagt, finns det en stor medvetenhet om hur man på bästa sätt använder sig av CSR, både som en affärsstrategi, men även som ett bidrag till samhället. Att använda sig av CSR som en ekonomisk tillgång är inget som något av företagen eller konsulterna förkastar, vilket kan visa på att man inte behöver se den relationen som något negativt, utan istället som en tillgång för att hålla CSR-arbetet vid liv. Det går inte att undgå att ekonomiaspekten fortfarande är en viktig del inom implementeringen av CSR, men med nya utvecklande värderingar för respektive organisation blir integreringen av intressenterna viktig för att kunna nå dels de ekonomiska målen som de mer filantropiska målen.

Resultatet av denna studie visar att företag använder sig av sina intressentgrupper när de skall implementera CSR. Detta tyder på att man som företag eller konsultbyrå inom CSR, har förstått vikten av att integrera fler grupper internt som externt och inte enbart inom ledningen och aktieägarna. Vidare tyder det på förståelse ifrån organisationerna, vad gäller att arbeta långsiktigt med CSR då CSR inte implementeras över en kortare period. Det långsiktiga tänket är en förutsättning för CSR-arbete idag och som studien visar är integreringen av intressenterna problematiskt i den utsträckning att det är många att ta hänsyn till. Problematiken idag ligger således inte i om man ska integrera intressenter eller inte, utan hur man på bästa sätt ska integrera så många som möjligt. Det viktiga i den frågan visar sig inte handla om prioritering, utan i att tillfredställa samtliga grupper till deras minsta nivå. Integrationen mellan företag och intressenterna sker inom företagen för att de i längden ska stå starka mot övriga konkurrenter, samt för att det vid kriser ska kunna hantera situationen bättre. När en relation mellan företagen och deras intressenter byggts upp angående CSR blir det lättare att hantera utsatta situationer för företaget.

Även om denna studie inte ger konkreta förslag på hur man som företag väljer att prioriterar bland sina intressentgrupper, bidrar undersökningen med att poängtera samt bevisa vikten av att man som organisation måste ta hänsyn till alla sina intressentgrupper i största möjliga utsträckning det går. Att intressegrupper har olika mål med CSR gör att företag måste använda sig av delmål, för att visa och gengälda den viktiga respons som intressenterna bidrar med vid implementeringen. De olika intressentgruppernas viljor ska inte ses som ett problem utan snarare som en tillgång för att utveckla CSR och skapa fler infallsvinklar till implementeringen.

De problem som teorin tar upp i form av att CSR är ett svårtolkat ämne samt att implementera CSR kan vara problematiskt, visar sig genom det intervjuade materialet i själva verket bestå av problem med kommunikationen. Förståelsen för hur viktigt det är att inför CSR är samtliga intervjuade införstådda med och belyser att intressentgrupperna ska vara en del i varje process av implementeringen, vilket tyder på att det i själva verket handlar om brist på kommunikation såväl internt som externt. Genom att använda sig utav implementeringsmallarna får man en bra grund som företag att utgå ifrån. Bristen i dem ligger i att det inte finns någon mall för hur man kommunicerar på bästa sätt. Kommunikationsbristen gör att företag kan tappa viktig information i sin implementering och bidrar därmed till att CSR inte genererar de individuella mål som företag vill nå.

Att CSR ska implementeras utifrån varje företags förutsättningar gör att respektive företag måste se över vilka intressentgrupper som berör deras organisation och kan därför inte definiera ett generellt tema över prioritering vad gäller olika grupper. I Sverige är vi generellt förunnade med lagar som förespråkar bra arbetsvillkor, lite barnarbete samt allmänna avtal för lön. Detta i sin tur kan leda till att arbetet med respektive intressentgrupp kan se olika ut i jämförelse med andra länder och deras förhållningssätt till CSR. Vilket även kan färgas av att de flesta av forskningsartiklarna är skrivna utifrån andra länders relation till CSR.

Oavsett relation till CSR bekräftas Maignan et al., (2005) och Morsing & Swaen (2006) teorier genom intervjuerna, att kommunikation med intressenter måste ske genom en tvåvägskommunikation för att ämnet skall kunna bli värdefullt för företagen. Vidare bekräftas även att Klerkx et al. (2012), Maignan et al. (2005), Maon et al. (2009), Panapanaan et al. (2003) teorier om vikt i att återkoppla ämnet med intressenterna. Även om återkopplingen med intressenterna framhävs visar dessa teorier ändå en brist vid implementeringens start och

behöver därför utvecklas för att kunna användas på företag som har problem vid implementeringen.

#### *Vidare forskning*

För att fördjupa ämnet och bygga vidare på studien kan vidare forskning inom CSR göras utifrån andra branscher, mellan olika branscher, samt fördjupning inom olika intressentgrupper och deras förhållningssätt till implementering av CSR. Ytterligare forskning kan göras inom de olika kommunikationsproblem som kan finnas mellan intressentgrupper och organisation, då det finns tydliga ramverk för implementering men inte konkreta kommunikationsmallar.

## Referenser

- Alvesson, M. & Sköldböck, K. (2007). *Tolkning och reflektioner: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur AB.
- Arenas, D., Lozano, J-M. & Vilanova, M. (2009). Exploring the Nature of the Relationship between CSR and Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87(1 Supplement), pp. 57-69.
- Aupperle, K.E., Carroll, A.B., & Hatfield, J.D. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *The Academy of Management Journal*, 28(2), pp. 446-463.
- Basu, K. & Palazzo, G. (2008). Corporate Social Responsibility: A processmodel of Sensemaking. *Academy of Management*, 33(1), pp. 122-136.
- Bayerlein, L. ICA. 2013. Intervju 14 december.
- Bell, E. & Bryman, A. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Bernardo, M., Casadeu M., Heras, I. & Karapetrovic S. (2009). How integrated are environmental, quality and other standardized management systems?. *Journal of cleaner production*, 17(8 May), pp.742-750.
- Borglund, T., De Geer, H. & Hallvarsson, M. (2009). *Värdeskapande CSR- Hur företag tar socialt ansvar*. Nordstedts Akademiska Förlag.
- Branco M.C. & Rodrigues L.L. (2006). Corporate Social Responsibilities and Resource-Based Perspective. *Journal of Business Ethics*, 69(2), pp. 111-132.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4 July), pp. 39-48.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), pp. 268-295.
- Carroll, A.B. & Schwartz, M. S. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), pp. 503-530.
- Cheney, G., May, S. & Roper, J. (2007). *The Debate over Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, New York.
- City Gross. (2013-11-01) *City gross CSR-policy*, hämtad från: <http://www.citygross.se/Om-City-Gross/Miljo-och-kvalitet/CSR-policy/#.UuYW4RARnIU> , den 01-11-2013.
- Clutterbuck, D., Scholes, E. (1998). Communication with stakeholders: An integrated approach. *Long Range Planning*, 31(4), pp. 227-238.

- COOP. (2013-10-31) *Verksamhetsberättelse 2012*, hämtad från: [https://www.coop.se/Global/KF/Finansiell%20information/KF\\_AR12\\_sv.pdf](https://www.coop.se/Global/KF/Finansiell%20information/KF_AR12_sv.pdf) , den 31-10-2013.
- Cramer, J.M., Driessen, P.P-J. & Heijden A. (2010). Making sense of Corporate Social Responsibility: Exploring organizational processes and strategies. *Journal of cleaner production*, 18(18), pp. 1787-1796
- Crittenden, V.L., Crittenden, W. F., Pinney, C. C. & Pitt. L. F. (2011). Implementing global corporate citizenship: An integrated business framework. *Business Horizons*, 54(5 Sep.-Oct.), pp. 447-455.
- Cruz, J. M. & Wakolbinger, T. (2008). Multiperiod effects of corporate social responsibility on supply chain networks, transaction costs, emissions, and risk. *Int. J. Production Economics*, 116(1 Nov), pp. 61-74
- Delfi (2013-11-22). Dagligvarukartan 2012, hämtad från: [http://www.delfi.se/wp-content/uploads/Delfi\\_Dagligvarukartan\\_2012.pdf](http://www.delfi.se/wp-content/uploads/Delfi_Dagligvarukartan_2012.pdf), den 22-11-2013.
- De Pedro, C. Konsult Respect konsultbyrå. 2013. Intervju 2 December.
- Edwin, R., Hoffmann, R., Maurer, M. & Sachs, S. (2006). Corporate Governance. *Emerald Group Publishing Limited*, 6(4) pp. 506-515.
- Engler, A., Klerkx, L. & Villalobos, P. (2012). Variation in implementation of corporate social responsibility practice in emerging economies' firms: A survey of Chilean fruit exporters. *Natural Resources Forum*, 36(2 May), pp. 88-100.
- Epstein, J.M. (2008). *Making sustainability Work: Best Practice in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic impact*. Berrett-Koehler.
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2011). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber.
- Freeman, E. & Harrison, J. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), pp. 479-485.
- Ferrell, L., Ferrell, O.C. & Maignan I. (2005) A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), pp. 956-977.
- Fifka, M.S. (2013) The irony of stakeholder management in Germany: The difficulty of implementing an essential concept for CSR. *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*, 21(1), pp.113-118.
- Geva, A. (2008). Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research and Practice. *Business and Society Review*, 113(1), pp. 1-41.

- Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjuer: teknik och genomförande*. Lund: Studentlitteratur.
- Googins, B. K. & Mirvis, P. (2006). Stages of Corporate Citizenship. *California Management Review*, 48(2), pp. 104-126.
- Gunnarsson, E. Bergendahlsgruppen. 2013. Intervju 16 december.
- Hallengren, L. COOP Landskrona. 2013. Intervju 13 December.
- Hansen, E. & Jonsson, E. (2013-11-29), E-loyalty in fashion e-commerce – an investigation in how to create e-loyalty, hämtad från: [https://lms.hig.se/bbcswebdav/pid-186640-dt-content-rid-1423406\\_1/courses/HT13\\_EXARB/E-loyalty%20in%20fashion%20e-commerce.pdf](https://lms.hig.se/bbcswebdav/pid-186640-dt-content-rid-1423406_1/courses/HT13_EXARB/E-loyalty%20in%20fashion%20e-commerce.pdf), den 29/11/2013.
- Haslér, V. Konsult Enact konsultbyrå. 2013. Intervju 6 December.
- ICA. (2013-10-31). *Hållbarhetsredovisning 2012*, Hämtad från: [http://reports.ica.se/ar2012sv/Materiale/Files/ICA+H%C3%A5llbarhetsredovisning+2012\\_opt.pdf](http://reports.ica.se/ar2012sv/Materiale/Files/ICA+H%C3%A5llbarhetsredovisning+2012_opt.pdf), den 31-10-2013.
- Johansson, C. Konsult Deloitte konsultbyrå. 2013. Intervju 1 December.
- Karvonen, M-M., Linnanen, L., Panapanaan V.M. & Phan V.T. (2003). Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3 May), pp. 133-148.
- Lewis, P., Saunders M., Thornhill A. (2009). *Research Methods for Business Student*. 5th edition. Prentice Hill.
- Lindgreen, A., Maon, F. & Swaen, V. (2009). Introduction: Corporate Social Responsibility Implementation. *Journal of Business Ethics*, 85(Supplement 2), pp. 251-256.
- Maon, F. & Swaen, V. (2008). Shaping the Processual view of CSR. *Peer Reviewed*. Center For Responsible Business. UC Berkeley.
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), pp. 323-338.
- Munro, V. (2013). Stakeholder Understanding of Corporate Social Responsibility (CSR) in Emerging Markets with a Focus on Middle East, Africa (MEA) and Asia. *J Glob Policy Gov*, 2(1), pp. 59-77.
- Perry, P. (2012). Exploring the influence of national cultural context on CSR implementation. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 16(2), pp. 141-160.
- Philipson, S. (2013-11-29), State of the art: a crash course to understanding the 'frontiers of science'", working paper, hämtad



från: [https://lms.hig.se/bbcswebdav/courses/HT13\\_EXARB/State-of-the-art%285%29.pdf](https://lms.hig.se/bbcswebdav/courses/HT13_EXARB/State-of-the-art%285%29.pdf),  
den 29/11/2013.

Prasad, A. (2002). The contest over meaning: Hermeneutics as an interpretive methodology for understanding text. *Organizational Research Methods*, 5(12), pp. 12-33.

SS-ISO 26000:2010. Vägledning för socialt ansvarstagande (ISO 26000:2010, IDT). Swedish Standards Institute. Svenskt Näringsliv (2013-09-25). Kort om Svenskt Näringslivs syn på CSR, hämtad från:

[http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00013/Kort\\_om\\_v\\_r\\_syn\\_p\\_\\_C\\_13610a.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00013/Kort_om_v_r_syn_p__C_13610a.pdf), den 25-09-2013.

Werre, M. (2003) Implementing Corporate Responsibility-The Chiquita Case. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3 May), pp. 247-260.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), pp. 691-718.

Yin, R.K. (2007). Fallstudier: *Design och genomförande*. Liber