

UNIVERSITETET I BERGEN

Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap

AORG350

Masteroppgave

Høst 2016

Samfunnsansvar i norske bedrifter

Strategi eller til pynt?

Stefan Blomvik

Forord

Å produsere en masteroppgave er, som så mange før meg har opplevd, en krevende og langvarig prosess. Veien som har ledet frem til dette punktet har vært kronglete og vanskelig, jeg vil derfor takke alle informanter for hjelpen med å gjøre denne oppgaven til virkelighet. Min samboer og en fantastisk mamma for vår datter, Eilen H. Henriksen for støtte og forståelse i tøffe tider. Og sist men ikke minst min veileder, Kjetil Børhaug for gode og presise tilbakemeldinger.

Bergen, desember 2016.

Innhold

Forord	2
Tabeller	7
Figurer	8
1 Innledning.....	9
1. 1 Problemstilling	10
1. 2 Disposisjon.....	12
2 CSR, en megatrend	13
2. 1 CSR begrepets utvikling	13
2. 1. 1 CSR i historien	14
2. 1. 2 CSR i nyere tid.....	16
2. 1. 3 Reaksjoner på tradisjonell CSR.....	18
2. 1. 4 Eksempler på hva et CSR tiltak kan være	21
2. 2 Spredning av CSR.....	23
2. 2. 1 En utbredt litteratur.....	23
2. 2. 3 Tre oppfatninger av CSR	26
2. 2. 4 Den norske stat.....	27
2. 2. 5 Påvirkning innland og utland.....	28
2. 3 Forskningsstatus	32
2. 3. 1 Hva vil dette si?.....	35
3 Teori.....	37
3. 1 Strategisk perspektiv	37
3. 1. 2 Strategi som posisjon og unik ressurs.....	38
3. 1. 3 Strategi indikeres av aktivitet.....	42

3. 2 Nyinstitusjonell teori	43
3. 2. 1 Omverdens krav	44
3.2.2 Press og tilpasning	47
3. 3 Veien til målet eller pålegg fra omgivelsene	48
4 Metode	51
4. 1 Metodevalg	52
4. 1. 1 Intervju	55
4. 2 Utvalg av case- enheter og respondenter	56
4. 3 Intervjuguide	60
4. 4 Etikk og gjennomføring av intervjuer	61
4. 5 Datanalyse	64
4. 6 Validitet og generalisering	65
5 Analyse	68
5. 1 Presentasjon av empiri	69
5. 2 Hvor kommer påvirkningen fra?	69
5. 2. 1 Bedrift 1	69
5. 2. 2 Bedrift 2	72
5. 2. 3 Bedrift 3	74
5. 2. 4 Helhet forskningsspørsmål 1	76
5. 3 Hvordan oppleves staten?	76
5. 3. 1 Bedrift 1	77
5. 3. 2 Bedrift 2	78
5. 3. 3 Bedrift 3	78
5. 3. 4 Helhet forskningsspørsmål 2	79

5. 4 Hvordan oppfatter norske organisasjoner CSR?	79
5. 4. 1 Bedrift 1	80
5. 4. 2 Bedrift 2	82
5. 4. 3 Bedrift 3	85
5. 4. 4 Helhet forskningsspørsmål 3	87
5. 5 Påvirker CSR organisasjonen?	88
5. 5. 1 Bedrift 1	89
5. 5. 2 Bedrift 2	91
5. 5. 3 Bedrift 3	92
5. 5. 4 Helhet forskningsspørsmål 4	93
5. 6 Hvorfor drive med CSR?	94
5. 6. 1 Bedrift 1	94
5. 6. 2 Bedrift 2	96
5. 6. 3 Bedrift 3	99
5. 6. 4 Helhet forskningsspørsmål 5	102
5. 7 Er det problemer knyttet til CSR?.....	103
5. 7. 1 Bedrift 1	103
5. 7. 2 Bedrift 2	105
5. 7. 3 Bedrift 3	107
5. 7. 4 Helhet forskningsspørsmål 5	108
5. 8 Oppsummering	110
6 Avslutning	112
6. 1 Tolkning	112
6. 2 Har studien svart på problemstillingen?.....	117

Kilder	118
Litteratur	118
Offentlige dokumenter og nettsider.....	121
Nettsider.....	122
Vedlegg.....	123
Vedlegg 1: Intervjuguide	123

Tabeller

Tabell 1: Tradisjonell og moderne CSR	20
Tabell 2: UN Global Compact	31
Tabell 3: Påvirkning for CSR B1	72
Tabell 4: Påvirkning for CSR B2	74
Tabell 5: Påvirkning for CSR B3	76
Tabell 6: Hvordan staten oppleves B1	78
Tabell 7: Hvordan staten oppleves B2	78
Tabell 8: Hvordan staten oppleves B3	79
Tabell 9: Oppfatning CSR B1	82
Tabell 10: Oppfatning CSR B2	85
Tabell 11: Oppfatning CSR B3	87
Tabell 12: Påvirkning på B1	91
Tabell 13: Påvirkning på B2	92
Tabell 14: Påvirkning på B3	93
Tabell 15: Hvorfor drive CSR B1.....	96
Tabell 16: Hvorfor drive CSR B2.....	99
Tabell 17: Hvorfor drive CSR B3.....	101
Tabell 18: Problem knyttet til CSR B1	105
Tabell 19: Problem knyttet til CSR B2	107
Tabell 20: Problem knyttet til CSR B3	108
Tabell 21: Total oversikt	110

Figurer

Figur 1: CSR i media	24
Figur 2: Markedsorientert strategi	39
Figur 3: Ressursbasert strategi	41
Figur 4: Organisasjonenes historiske CSR	113
Figur 5: Endringen i omgivelsene	114
Figur 6: Forholdet mellom organisasjon og omgivelser	116

1 Innledning

Samfunnsansvar, eller CSR (Corporate social responsibility) er ifølge Røvik (2007) en av samtidens store organisasjonsideer. CSR er bedrifters forpliktelse til å bidra til en bærekraftig utvikling i samfunnet, der organisasjonen holdes ansvarlig for de handlinger som påvirker miljø, samfunn og mennesker (Brønn et al., 2009, s. 205). Interessen for CSR økte på slutten av 1990- tallet og begynnelsen 2000- tallet, da globale bedrifter iverksatte sosiale og miljømessige tiltak på en helt ny skala. På denne måten distanserte bedriftene seg fra profittmaksimeringen som var regulert av det offentlige (Midttun, 2013, 7 s. 19). Røvik påpeker at CSR er organisasjonsideer som spres og adopteres av mange virksomheter på global basis. Grunlaget for at dette kan skje er at virksomhetene oppfattes å ha felles karakteristika som gjør ideen relevant (Strang og Meyer, 1994 referert i Røvik, 2007, s. 67). Ideene blir derfor adoptert i relativt utstrakt grad, uavhengig av om organisasjoner er like. Dette kan kalles å oversette, eller transformere ideer, og å tilpasse de til egen organisasjon (Røvik, 2007, s. 248).

Samfunnsansvar er et omfattende konsept som ikke kan begrenses til enkelte typer bedrifter eller enkelte handlinger. Forbrukere blir stadig eksponert for ulike bedrifters etiske forpliktelser, eller fravær av disse. Forbrukernes valg blir påvirket av blant annet sosiale medier, avisartikler, bloggere og TV. Gjennom disse kanalene kan bedrifter synliggjøre sin etiske profil, i tillegg kan samfunnet legge et synlig press på næringslivet. Samfunnet har forventninger til hvordan bedrifter skal drive sin virksomhet (Warncke, 2013), dette har kommet til syne flere ganger. Da miljøkostnadene ved bruk av palmeolje ble tydeliggjort i samfunnet, viste forbrukerne hvilken makt de har til å påvirke næringslivet (Regnsko fondet, u.å).

I 2010 var det en ulykke i Mexicogolfen der en borerigg drevet av BP havarerte og i overkant av 3 millioner fat olje lakk ut. Denne lekkasjen rammet store deler av den amerikanske kystlinjen og hadde en negativ effekt på området økosystem (Fosse, 2010). Katastrofen fikk medieomtale og i 2016 var det premiere på filmen med Mark Wahlberg i hovedrollen under tittelen «Deepwater Horizon. På BPs hjemmesider finnes en omfattende beskrivelse av bedriftens ansvar for å drive bærekraftig utvikling (eng.: sustainability). Ved å publisere en slik beskrivelse på egne hjemmesider blir bedriftens ansvar synliggjort og kan være med på å skape tillitt overfor interessenter.

Norske selskaper viser at de også er dedikert til bærekraftig utvikling; dette synes å være uavhengig om de driver internasjonal virksomhet. Med dedikasjon menes det at de har tilegnet seg ISO- sertifiseringer innenfor forskjellige felt, miljøfyrtårn eller er tilknyttet initiativ som UN Global Compact. Sistnevnte er verdens største initiativ for bærekraft (UN). Ingen bedrifter er pålagt å ha en CSR-profil, og alle disse tiltakene gjøres mer eller mindre på frivillig basis. Drivkraften bak disse forpliktelsene er uklar.

1. 1 Problemstilling

At Midttun omtaler CSR som en megatrend (Midttun, 2013, s. 18) er på mange måter det Røvik omtaler som organisasjonsideer i den nyinstitusjonelle tradisjonen. Han snakker om hvordan en omfattende produksjon av organisasjonsideer spres og adopteres av mange virksomheter på global basis. Han påpeker at mye av grunnlaget for at dette kan skje er at enheten oppfattes å ha felles karakteristika som gjør ideen relevant for alle enheter (Strang og Meyer, 1994, referert i Røvik, 2007, s. 67). I CSR sitt tilfelle blir dette adoptert i relativt utstrakt grad, uavhengig om organisasjoner er like, det er dette Røvik kaller å oversette, eller transformere ideer, og tilpasse de til egen organisasjon (Røvik, 2007, s. 248).

Spredningen CSR har hatt i norsk næringsliv gjør at man kan spørre hvor alvorlig tar næringslivet dette. Det jeg lurer på og ønsker å undersøke er hvorvidt norske bedrifter bruker CSR i, eller som del, av det strategiske arbeidet bedriften gjør. Er det slik at omgivelsene til organisasjonen presser organisasjoner til å ta det inn, men holder det litt på utsiden av strategi og virksomhet. Eller kan det være en blanding, at de tar det inn etter press fra omgivelsene og prøver å omsette det til strategi. Dette er studiens to perspektiver, strategisk teori og nyinstitusjonell teori. Disse teoretiske retningene vil bli redegjort for i kapittel 3.

På bakgrunn av disse to perspektivene stilles spørsmålet:

«CSR hos tre private norske bedrifter, innlemmet i strategi eller på utsiden?»

Denne problemstillingen begrenser studien til tre bedrifter og stiller spørsmål til bevissthetsgraden av ståstedet til bedriftene, er dette strategi eller noe på utsiden. For å hjelpe meg å svare på denne problemstillingen vil jeg anvende seks forskningsspørsmål.

1. Hvor kommer påvirkningen fra?
2. Hvordan oppleves staten?
3. Hvordan oppfatter norske organisasjoner CSR?
4. Påvirker CSR organisasjonen?
5. Hvorfor drive med CSR?
6. Er det problemer knyttet til CSR?

Disse seks forskningsspørsmålene skal samlet sett gi meg en bred forståelse av ståstedet til tre norske bedrifter. De to første spørsmålene, påvirkninger og staten, er stilt på bakgrunn av at i det nyinstitusjonelle perspektivet kan det antas at ideer som CSR kommer fra utsiden. Derfor er disse to

spørsmålene hensiktsmessige å stille, fordi de vil belyse om det faktisk kommer fra utsiden eller ikke. Det tredje spørsmålet skal hjelpe til med å stadfeste og legge betydning i begrepet CSR fra bedriftens side. Forskningsspørsmål fire skal si noe om påvirkningen CSR har på foretaket, om det påvirker organisasjonen bærer CSR tyngde og omvendt. Hvorfor organisasjonen driver med CSR skal si noe om motivasjonen som er bakenforliggende, er dette kosmetisk eller et behov for å holde seg konkurransedyktig. Siste spørsmålet har som hensikt å få frem virkeligheten i hvordan de opplever det å drive med CSR, er det mye utfordringer relatert til det, men man fortsatt driver med det så bærer det med seg en verdi. Samlet sett skal disse forskningsspørsmålene gi studien en nyansert presentasjon av faktiske forhold hos de tre foretakene og svare på problemstillingen. For å samle inn de relevante dataene for studien vil den anvende en kvalitativ metode ved hjelp av intervjuer.

1. 2 Disposisjon

Hensikten med studien er å utforske hva som påvirker organisasjoner til å ha det ståstedet de har i forhold til CSR, er dette en strategi eller er det omgivelsene som har påvirket. Oppgaven vil derfor begynne med en litteraturoversikt i kapittel 2 hvor hensikten er å få breddeforståelse av teorien som eksisterer. Myndighetenes ståsted vil bli presentert for å visualisere rammene og mekanismene de bruker i forhold til CSR og næringsliv. Kapittel 3 har som hensikt å presentere teorien i det som er det analytiske rammeverket og knytte dette til forskningsspørsmålene. Dette vil være med på å tydeliggjør hvordan problemstillingen kan besvares. I kapittel 4 presenteres de metodiske valgene og fremgangsmåten for datainnsamling. Analysen presenteres i kapittel 5, her blir empirien fra datainnsamlingen presentert. Avslutningsvis blir empirien tolket og det diskuteres i hvilken grad studien har svart på problemstillingen i kapittel 6.

2 CSR, en megatrend

Som Røvik sier så har det absolutte «A- lag» av managementtenkere kommet med publikasjoner om organisasjoners CSR (Røvik, 2007, s. 204). Det er derfor hensiktsmessig å gjøre seg kjent med den eksisterende litteraturen på området og oppnå en viss forståelse av kunnskapsstatus, altså hva er det vi vet. Derfor er det også viktig å definere i hvor stor grad CSR er utbredt, er det et begrenset fenomen eller er CSR noe som har fanget oppmerksomhet på en nasjonal/ internasjonal basis og ikke minst hvor aktuelt er det.

Dette er spørsmål som ønskes besvart ved å gjøre litteratursøk. I hvilken grad CSR er utbredt vil vise seg når man gjør litteratursøket, eksisterer det et fåtall og/ eller ensporet litteratur kan det antas at CSR ikke er utbredt, samtidig som at det ikke er så aktuelt lenger. Søket vil avdekke variasjoner i eksisterende litteratur, det er derfor fruktbart å anvende forskjellige søkemotorer for å få en nyansert oppfattelse av litteraturen.

Dette kapittelet vil ha tre deler, den første delen vil klargjøre CSR begrepets utvikling over tid og hva som er skillet mellom «gammel» og «ny» CSR. Den andre delen vil vise at fenomenet er utbredd og avslutningsvis i kapittelet belyses hvilken forskning som er gjort og implikasjonene dette vil ha for denne studien.

2. 1 CSR begrepets utvikling

Hensikten med å vise en historisk utvikling av begrepet CSR er for å illustrere hvordan det har utviklet seg over en periode på omtrent 60 år og for skille mellom det som kalles tradisjonell og moderne CSR. Avslutningsvis i kapittelet vil det konkretiseres hvordan et CSR tiltak kan utarte seg ved å presentere deler av Statoil og GK sine respektive initiativer.

Tanken om at næringsliv kan ta et samfunnsansvar (CSR) er ikke ny og kan spores flere hundre år bakover i tid. Dette er også i tydelig i Norge om man ser på historien til en del av de familieeide bedriftene, ofte har de blitt grunnlagt etter det som i dag kan kalles filantropiske samfunnssyn. Den akademiskteoretiske tilnærmingen til området startet på midten av 1900-tallet. Det akademiske miljøet i USA har i stor grad preget feltet hvor Howard R. Bowen ofte kalles grunnleggeren av CSR.

2. 1. 1 CSR i historien

Howard R. Bowen er amerikaner og i 1953 markerte han på flere måter starten på samfunnsansvar som akademisk felt med utgivelsen av boken «Social Responsibilities of the Businessman». Bowen mener at store organisasjoner med stor makt har betydning for samfunnets tilstand og menneskers liv, fra dette formulerte han spørsmålet:

«What responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume?» (Bowen et al., 2013, s. 5).

Bowen mente dette ansvaret kunne defineres på følgende måte:

«It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society» (Bowen et al., 2013, s. 6).

Dette vil si at bedrifter må orientere seg i samfunnet som de er en del av i forhold til handlinger, de kan ikke handle på tvers av omgivelsene, men som en del av samfunnet.

Gjennom 1960-tallet ble flere og flere akademikere og teoretikere interessert i CSR som tema for forskning, det kan virke som at mye av 60-tallets forskning var et forsøk på å definere hva CSR skal være. Keith Davis var en av de første som kom med en definisjon av CSR og ble derfor en viktig bidragsyter til utvikling og forståelse av begrepet. I sin samtid eksisterte det

store endringer i USA hvor han anerkjente at de som drev forretning ikke var unntatt denne endringen. Davies stilte derfor spørsmål til blant annet hvordan forretningseiere kunne vite hva deres ansvar var ovenfor samfunnet. Han anerkjente også at ideen om samfunnsansvar var mangfoldig og begrenset sin definisjon ut i fra et management perspektiv.

«[...] *businessmen's decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interest [...]*» (Davis, 1960, s. 70)

Denne definisjonen av samfunnsansvar la på mange måter grunnlaget for resten av de definisjonene som kom utover 1960- tallet. Det som var felles for de vitenskapelige publikasjonene og definisjonene var at de på en eller annen måte så på forholdet mellom bedrift og samfunn. De fastslår at bedrifter har et ansvar ovenfor samfunnet, men de greier nødvendigvis ikke å forklare hva det er.

Utover 1970- tallet fortsatte debatten om hva CSR var og antallet definisjoner begynte å øke og mer spesifikke definisjoner kom frem underveis på 70- tallet. Milton Friedman definerte CSR helt i starten på tiåret, hans definisjon er nok den snevreste.

«[...] *there is only one social responsibility of business, to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game [...]*» (Friedman, 1970, s. 122- 126).

Denne definisjonen er snever i den forstand at den mener at så lenge man følger loven er man innenfor, den samfunnsdimensjonen er utelatt. Mot slutten av tiåret presenterte Archie B. Carroll en definisjon, den er i mye større grad utbredt og akseptert, også i dag.

«*The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point of time*» (Carroll, 1979, s. 500)

Denne definisjonen i forhold til den Friedman presenterte har i mye større grad innlemmet flere aspekter ved CSR. Carroll definerer her CSR inn i fire hovedtyper, økonomiske som er å maksimere verdier, legale er etterlevelsen av lover, det etiske ansvaret er atferd og skjønnsmessig forventninger av samfunnet er sett i relasjon til filantropi og samfunnsgagnlige forhold (Carroll, 1979, s. 500).

1980- tallet var mindre preget av å definere CSR, men i mye større grad fokusert mot å operasjonalisere CSR slik at det kunne studeres. Det ble utviklet et stort mangfold av alternative konsepter, hvor de viktigste var stakeholderteori, forretningsetikk, corporate social performance (CSP) og corporate citizenship (Carroll, 1999). Spesielt stakeholderteori har hatt stor suksess innenfor CSR feltet og har blitt tatt med videre inn i vår samtid, mye av grunnen til dette er fordi den definerer interessenter som er påvirket av organisasjon og som organisasjonen påvirker, spesielt Freeman har gjort denne teoretiske retningen kjent (Freeman, 1984).

2. 1. 2 CSR i nyere tid

Utover 1990- tallet ble det produsert relativt få nye bidrag i CSR-forskningen, men konseptet som var blitt utviklet over tid ble som en byggestein. Dette vil si at CSR som felt begynte å bli brukt pragmatisk i organisasjoner. Det ble det en endret praksis og den største utviklingen skjedde i bedriften, dette ble tydelig ved at flere begynte å bygge omdømme rundt sin CSR praksis. Dette kom frem på flere måter, blant annet ved strategiske donasjoner, frivillighet, bærekraft osv. I tillegg begynte flere større selskaper å opprette CSR- relaterte posisjoner som hadde dette feltet, det blir som en profesjonalisering av CSR. Denne trenden har fulgt med inn i 2000- tallet (Carroll, 2008, s. 21- 24).

Starten på 2000- tallet har vært preget av et skifte fra teoretiske bidrag til empirisk forskning på CSR og et stort skille fra CSR til relaterte emner som

hadde sitt opphav på 80- tallet, temaer som stakeholderteori, corporate citizenship etc. Men det eksisterte og eksisterer fortsatt utvikling og empirisk forskning på CSR. Mye av den forskningen som ble gjort på tidlig 2000- tallet handler blant annet om CSR og effektiv forretningsdrift som «best practices» og også måter å «benchmarke» bedrifter for analyse (Carroll, 2008, s. 24- 25). Carroll påpeker også at de siste 20 årene, men spesielt fra 2000- tallet og utover har CSR bevegelsen vært et globalt fenomen, men kanskje spesielt i Europa (Carroll, 2008, s. 26). I 2008 ble det også tillagt en politisk dimensjon, det ble sagt at bedrifter skal «bidra til utviklingen og korrekt funksjon av global styring/ ledelse» (Scherer and Palazzo, 2008, s. 414). Felles for disse definisjonene av CSR er at de siktes inn mot næringslivets organisasjoner for å gjøre de mer ansvarsbevisste. World Business Council for Sustainable Development (wbcsd) definerer CSR på en noe annen måte, den retter seg mot hva CSR bør være. Oversatt til norsk er definisjonen deres, «bedrifters samfunnsansvar er den fortsatte forpliktelsen av næringslivet å bidra til økonomisk utvikling samtidig som de forbedrer livskvaliteten til arbeidstakerne og deres familier og således til nærmiljø og samfunnet som helhet» (WBCSD). Den siste retningen av definisjoner er de som vektlegger de instrumentelle og strategiske sidene ved CSR både for bedriften og samfunnet. Michael Hopkins definerer CSR som «å skape en høyere og høyere levestandard samtidig som man ivaretar lønnsomheten til bedriften, for mennesker både i og utenfor bedriften» (Hopkins, 2003, s. 1). En norsk oversettelse av den britiske statens definisjon av CSR er «de frivillige handlingene som næringslivet kan ta som går over minimumet av lovpålagte krav, adressere egne konkurranseinteresser og interessene for det større samfunnet» (Business Innovation and Skill, 2008, s. 5). Denne definisjonen av begrepet er omfattende i det at den anerkjenner mange av de involverte interessentene som blir berørt av samfunnsansvar. Dette er noen av de definisjonene som har blitt formulert i det nye årtusenet,

også andre store multilaterale organisasjonene har sine definisjoner, blant annet Verdensbanken, IMF og Europakommisjonen.

Som det kommer frem har utvikling til CSR over tid vært betraktelig og å presentere en definisjon av begrepet kan være problematisk. Dette kommer av det store antallet definisjoner, disse strekker seg over flere tiår og har en stor variasjon i omfang. Boulouta og Pitelis påpeker at konsensus om en definisjon er vanskelig å forene seg om fordi det ikke bare skal beskrive hva som gjøres, men også hva som bør gjøres. Mange har derfor omtalt CSR som et essensielt omstridt begrep, fordi det ikke er en universell forståelse av begrepet når det kommer til mening og anvendelse (Boulouta and Pitelis, 2014, s. 350). En definisjon for studiens del blir presenter som del av den norske statens standpunkt.

2. 1. 3 Reaksjoner på tradisjonell CSR

Etter millenniumskiftet har det oppstått enda flere retninger av CSR med omformuleringer og nytenkninger på feltet. Etter 50 år med det som er blitt kalt tradisjonell CSR trådte flere akademikere frem som mente det var et behov for å erstatte CSR begrepet med andre konsepter hvor integrasjon av sosiale hensyn i bedriften var å foretrekke.

Michael E. Porter og Mark R. Kramer har fått stor annerkjennelse utover 2000- tallet på CSR- feltet og lanserte begrep CSV som står for «creating shared value» (Porter and Kramer, 2006).

De mener at styresmakter, aktivister og media holder selskaper ansvarlig for sosiale konsekvenser av deres handlinger. De påpeker at selskaper blir målt på deres CSR output, noe som genererer publisitet og gjør CSR til en uunngåelig prioritering for selskaper i alle land (Porter and Kramer, 2006, s. 78).

Denne artikkelen i sin helhet mener at CSR- initiativ ofte er kontraproduktive ved at forretning settes mot samfunn når de i realiteten er gjensidig avhengig av hverandre. Samtidig så presses selskaper til å tenke CSR generisk istedenfor den måten som er mest passende for selskapenes individuelle strategier. De mener at den vedvarende tilnærmingen til CSR er så koblet fra strategi at både selskapene og samfunnet går glipp av muligheter som kan gange de begge. De introduserte derfor et nytt rammeverk som det individuelle selskapet kan bruke for å identifisere konsekvenser av sosiale handlinger og på den måten oppdage muligheter som er til fordel for begge. Istedenfor å se på CSR som noe man har på utsiden for å vise hvor flink man er skal man integrere det som en del av sin tenkning og se på CSR som muligheter. Dette er det de kaller CSV (creating shared value), eller verdikjedetilnærmingen, og denne tilnærmingen har fått stor annerkjennelse, både Volvo, Toyota og Nestlè ser på CSR i tråd med Porter og Kramers ide (Porter and Kramer, 2006).

Crane, Matten og Spence har kritisert Porter og Kramers verditilnærming, hvor de påpeker at styrkene ligger i popularitet og at den knytter strategi og samfunns mål tetter sammen, samtidig som den systematiserer en del underutviklede områder og praksiser. Svakheten ifølge Crane, Matten og Spence er at denne tilnærmingen ignorerer den iboende spenningen i forsvarlig forretningsaktivitet og at den baserer seg på grunne konsepter om forretningsens rolle i samfunnet (Crane et al., 2014).

Crane, Matten og Spence presenter et skille mellom tradisjonell og moderne tilnærming til CSR.

Tabell 1: Tradisjonell og moderne CSR

	Tradisjonell CSR	Moderne CSR
Fokus	Risiko	Gevinst
Drivere	Omdømme Merkevare Offentlig anerkjennelse	Ytelse Markeder Produkter
Aktører	Bedrift Unilateral filantropi	Bedrift og stakeholdernetverk Interaktiv verdiskapning
Relasjon til bunnlinjen	Samfunnsansvar er verdideling	Samfunnsansvar er verdiskapning
Orientering	Reaktiv	Proaktiv
Motto	«CSR is bolt- on»	«CSR is built- in»

(Crane et al., 2013, s. 67) (Oversatt til norsk)

Denne inndelingen som er gjort er på flere måter ganske lik Porter og Kramer sin verdikjede, selv om de har kritisert denne tilnærmingen. Uavhengig av det så viser denne oversikten skillet mellom tradisjonell CSR og moderne CSR, «gammel» og «ny», den nye tenkemåten og praksisen voks frem utover 2000- tallet.

Denne oversikten viser at den tradisjonelle oppfatningen av CSR skaper selskaper verdier og vektlegger forventningen av aksjonærer og tidvis kunder. De bruker verdien på prosjekter og aktiviteter med en tanke om å bygge omdømme og merkevarer for å få anerkjennelse i omgivelsene. Og

som man ser er CSR noe som er på utsiden, ikke integrert, og verdiene blir ofte gitt i rene filantropigaver eller verdideling (Crane et al., 2013, s. 66- 67).

Den moderne tilnærmingen ser på CSR som muligheten til å generere verdier samtidig som de oppfyller forventningene i omgivelsene. Bedrifter vektlegger markedstrender, produktutvikling og produksjon i hele verdikjeden hvor de integrerer CSR. De er aktiv fremfor passiv og fokuserer på innovasjon og integrasjon, noe som skal gi en verdiskapning på «innsiden» og «utsiden» (Crane et al., 2013, s. 67).

CSR begrepet har hatt en enorm utvikling over de siste 60 årene og er fortsatt i diskutert, hva er det og hvordan kan det brukes. Det er tydelig at det er et klart skille mellom tradisjonell og moderne CSR eksemplifisert ved «bolt- on» og «built- in» og på mange måter er moderne CSR en «innside- ut» tilnærming.

2. 1. 4 Eksempler på hva et CSR tiltak kan være

Et CSR tiltak kan ta mange former og fasonger, fra å fysisk bygge opp et lokalmiljø til å støtte den allerede eksisterende infrastrukturen og/ eller det eksisterende kultur og utdanningstilbud. Det begrenser seg naturlig nok ikke til lokalmiljøet, men som oftest blir ressursene tillagt områder hvor bedriften er lokalisert. Det kan være fruktbart for forståelsen sin del å komme med noen eksempler på hva et slikt initiativ kan være slik at det dannes et bilde av CSR i praksis.

Statoil er et stort internasjonalt oljeselskap hvor staten har aksjemajoritet, noe som gjør selskapet til et nasjonalt internasjonalt oljeselskap. Statoil har en relativ stor bredde i sine CSR initiativ, men for å nevne noe så har de blant annet engasjert seg i Nenets selvstyrte områder, Nenet er et område i Sibir, Russland. Her har Statoil i samarbeid med sine partnere iverksatt tiltak for å støtte opp under lokalt reinsdyroppdrett og

utdannelseinstitusjoner som moderne videregående skoler for å hjelpe denne selvstyrte urbefolkningen. Statoil har en klar CSR profil flere plasser i Russland og de argumenterer med at de ønsker å forbedre levevilkårene for sårbare befolkningsgrupper. De har derfor også gitt økonomisk støtte til Murmansk Regional Philharmonics, Krem- museene og konservatoriet i Moskva, de sier også at dette kan bedre den kulturelle forbindelsen mellom Norge og Russland (Statoil, 2014).

GK er en norsk bedrift som hadde sin spede start i 1964 innenfor ventilasjon og eiendom, firmaet ble startet av Kristian Nordberg. Tre år senere ble Gunnar Karlsen med og firmaet ble døpt Nordberg og Karlsen a.s. I 1981 gikk de hvert til sitt og Gunnar Karlsen tok over firmaets entreprenørdel og firmaet fikk navnet GK, dette var starten på selskapet slik det er i dag. Over tid ekspanderte GK til flere byer i Norge, Ålesund, Bergen, Hamar og Trondheim er noen av byene GK har tilholdssted og i 1999 ble selskapet riksdekkende etter en rekke oppkjøp. Ekspansjonen fortsatte til Danmark og Sverige og er 50 år etter sin grunnleggelse er GK en ledende totalteknisk entreprenør og serviceleverandør i Norden.

GK som konsern er mindre enn Statoil, men de har allikevel et relativt omfattende CSR program i relasjon til samarbeidspartnere og profilen konsernet har. GKs «slogan» er «for et bedre miljø», noe de presiserer på sine nettsider ved å blant annet velge energisparende inneklimaløsninger. I 2012 flyttet GK inn i nye hovedkontorer på Ryen i Oslo, dette kontorbygget var i 2012 Norges mest energieffektive og har blitt brukt som et forbilde for fremtidens næringsbygg (GK, u. å- a). GKs misjon er å bedre inneklimate med miljøriktige og energieffektive løsninger siden dette påvirker konsentrasjon, helse og produktivitet. Dette kommer frem fra deres HMS profil, senke sykefravær og liknende, de er åpen om energikildene, men tar et standpunkt for å bedre situasjonen der de kan påvirke (GK, u. å- b).

Konsernet er bidragsyter til byggingen av Prøysenhuset og de samarbeider med Røde Kors for å bidra til en bærekraftig utvikling utenfor landets grenser. Røde Kors samarbeidet er konsentrert i Lesotho der de er med å støtte prosjektet Barnelandet Lesotho (GK, u. å- c).

Omfanget og tiltakene for CSR kan variere i vesentlig grad, fra HR og HMS til samarbeid med GO- og NGOer og arbeid rettet mot kultur og miljø. Mye av denne variasjonen i tiltak kommer nok av at det eksisterer en grad av uklarhet rundt selve konseptet CSR, som vi så med definisjonen. Det kan virke som om det er opp til hver enkelt organisasjon og kanskje omgivelsene å avgjøre om en bedrifts praksiser er ansvarlig (Vogel, 2006, s. 4).

2. 2 Spredning av CSR

Hensikten med å vise at CSR er et utbredt fenomen er for å aktualisere det, det er samtidsrettet og et begrep som har stor oppslutning. Dette vil bli vist ved å innledningsvis presentere litteratur, belyse tre oppfatninger av CSR og avslutningsvis den norske statens standpunkt i forhold til CSR.

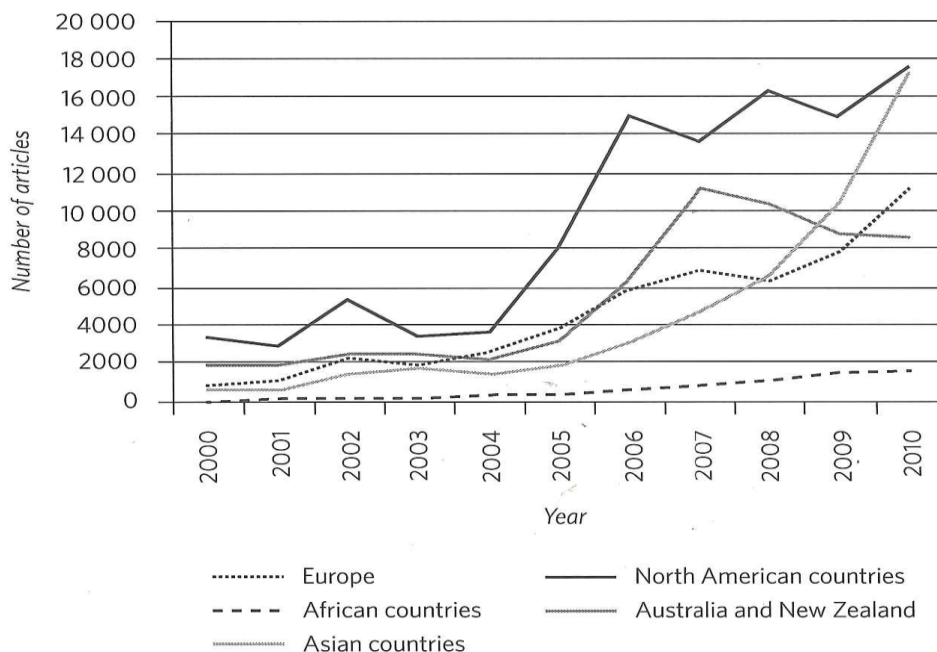
2. 2. 1 En utbredt litteratur

Som det ble vist i kapittel 2. 1 har, og er, et stort mangfold av management- og organisasjonsforskere opptatt av CSR som begrep og fenomen, dette har hjulpet til å legitimere CSR som et distinkt fagfelt. Det er publikasjoner i anerkjente tidsskrifter, vitenskapelige forskningsrapporter, egne fag på høyskoler og universiteter og hele bøker som tar for seg CSR som felt. Denne bølgen av oppmerksomhet rundt CSR har både EU og FN lagt merke til og har derfor satt tematikken på dagsorden, det blir på mange måter forventet at virksomheter skal ta ansvar i samfunnsmessige mål (Røvik, 2007, s. 204- 206).

Den publiserte litteraturen som eksisterer om CSR er omfattende og dekker områder fra økonomi til menneskerettigheter, men det er problematisk å poengtere spesifikt hva CSR er. Det eksisterer mange forskjellige oppfatninger av fenomenet uten egentlig noen klar enighet om hva det er. Det blir derfor ansett som fruktbart å dele litteraturen i to, denne todelingen er på ingen måte gjensidig ekskluderende, men til dels overlappende. Den ene retningen er mer forskningsrettede publikasjoner med teoretisk tilbøyelighet, denne typen litteratur vil bli omtalt i kapittel 2.3 som en del av forskningsstatus. Den andre typen litteratur er i større grad veiledende og har helninger mot hvordan lykkes med CSR, den er i større grad rette mot praktikerne, denne litteraturen vil være med på å illustrere spredningen av CSR.

Rundt tusenårsskifte opplevde CSR en enorm økning i interesse og antallet publikasjoner økte utover 2000-tallet.

Figur 1: CSR i media



(Midttun, 2013, s. 19)

Denne grafen som er hentet fra Midttun (Midttun, 2013) viser hvordan CSR relaterte artikler har kommet frem i internasjonale medier over en tiårsperiode. Denne grafen viser alt som er relatert til CSR og søker man CSR hos universitetsbiblioteket i Bergen sine databaser gir det i overkant av 46000 treff. Mengden av litteratur som eksisterer er med andre ord svært omfattende.

Den veiledende typen litteratur evner i stor grad å diskutere og reflektere over CSR, men er rettet mot praktikerne, eksempelvis forklarer den hvordan man suksessfullt skal implementere og drifte et CSR tiltak i en organisasjon. Det eksisterer et enormt mangfold av denne typen litteratur, men for å nevne noen så har Jutterstrøm og Norberg publisert boken «CSR as a Management Idea: Ethics in Action» (Jutterstrøm and Norberg, 2013). Denne boken henvender seg til både det praktiske CSR arbeidet i relasjon til organisasjonen og CSR som en ide, eventuelt trend. Denne boken ser CSR i sammenheng med andre management trender som blant annet total kvalitetsledelse og diskuterer likheter og forskjeller mellom dem. Det blir diskutert hva som skjer med CSR under implementering og anvendelse i den daglige driften. Boken henvender seg både til praktikere og forskere. Boken har likheter med teoretisk litteratur, men har også en fordypning mot CSR i praksis for bedriften, derfor kategoriseres den som veiledende.

En annen bok som er publisert som kan anses som veiledende er «Embedding CSR into Corporate Culture: Challenging the Executive Mind» (Swanson, 2014). Diane Swanson som er forfatter av boken er professor i management hos Universitet i Kansas USA, hun har i denne boken utforsket hvordan organisasjoner kan inkludere CSR i kulturen og høste fordelene ved verdiene det fører med seg. På denne måten mener hun at ledelsen ikke lenger skal ha på «skylapper», men heller utøve en verdibasert beslutningsprosess som skal resultere i bedre resultater både økonomisk,

sosialt og miljømessig. Dette skal forbedre forholdet til både aksjonærer og offentligheten samtidig som det skal styrke tilliten. Swanson har på mange måter skrevet en bok om «hvordan», noe som gjør den i større grad praktisk rettet, veiledende, mot bedrifter.

Det eksisterer en stor grad av overlapp med den mer forskningsbaserte litteraturen (kapittel 2. 4). Den veiledende, praktisk rettede litteraturen kan også sies å bidra til forståelse av et fenomen, men med den praktiske dimensjonen i tillegg.

2. 2. 3 Tre oppfatninger av CSR

Som det kommer frem gjennomgående i kapittel 2 omhandler CSR litteraturen flere samfunnsmessige og organisatoriske aspekter, det har resultert i tre oppfatninger av det Midttun kaller en megatrend. Oppfattelsen av CSR har variert noe over tid, men kan hovedsakelig kategoriseres inn i tre, «greenwashing» (grønnvasking), «civilised capitalism» (sivilisert kapitalisme) og «critical CSR» (kritisk CSR) (Midttun, 2013, s. 19).

Med grønnvasking forstås CSR ved at det antas at bedrifter møter nye utfordringer fra mediasamfunnet med profesjonaliserte kommunikasjonsavdelinger. Her ansettes gjerne spesifikt utdannet personell, tidligere journalister- og -politikere, det mistenkes at disse er «kjøpt og betalt». Denne avdelingen har som oppgave å tilsløre dårlige arbeidsforhold, utnyttning av naturen og såkalt utflagget korrupsjon med prat om lovnader og etiske deklarasjoner, selektiv rapportering og favoriserende vinkling på visse saker. Denne tesen har i stor grad blitt koblet til storindustrien hvor målet er å legitimere bedriften (Midttun, 2013, s. 19- 20).

Den siviliserte kapitalismen er mer lik Røviks (2007, s. 203) syn på CSR, han mener at ansvaret går langt ut over eiere og aksjonærer. Den siviliserte kapitalismen sier at bedrifter som forbarmer seg over miljø og samfunn gjør det utelukkende for å fremme egne interesser, den henviser blant annet til øko- effektivitet hvor en bedre bruk av ressurser reduserer kostnader og øker profitt. Den samme typen argumentasjon blir anvendt når bedrifter forbedrer arbeidsforholdene til ansatte, ved at arbeidstakere får større jobbtrygghet og større annerkjennelse så bidrar de konstruktivt for å øke produktiviteten til bedriften (Midttun, 2013, s. 20).

Kritisk CSR er i stor grad enig med forståelsen grønnvasking gir, men mener til forskjell at sosialt engasjement og press fra media kan være mektig nok til å motvirke det villedende PR- apparatet til bedrifter og tvinge organisasjonsmessige forandringer. Det menes at sivilsamfunnsorganisasjoner, eksempelvis NGO 'er og liknende, kan få tak på moralske forhandlingsgrunnlag gjennom media ved å avdekke for eksempel ugunstige arbeidsforhold og på den måten få industrien til å gjennomføre lovnadene om CSR. Spesielt merkenavnsindustrien er sårbar for omdømmetap om det blir avdekket tvilsomme forhold, noe som gjør at de ofte forbedrer seg om det oppstår en konfrontasjon gjennom en moralsk rettfærdig mediekampanje (Midttun, 2013, s. 20).

2. 2. 4 Den norske stat

Nasjonen Norge regulerer og har lover som påvirker bedrifters CSR, både gjennom anbefalinger og juridiske pålegg. Hensikten med å presentere statens rolle er ikke å avdekke hele systemet som er i kraft, men å belyse de viktigste rammene staten gir som påvirker norske bedrifter i forhold til CSR. Statens standpunkt i forhold til CSR viser også at tematikken i stor grad er aktuell i Norge.

Den norske stat definerer, som så mange andre, også CSR og den er mer eller mindre essensen av de lover og reguleringer som presenteres.

«Med samfunnsansvar menes hvilket ansvar selskaper forventes å påta seg for mennesker, samfunn og miljø som påvirkes av virksomheten, dvs. hensyn som ikke er pålagt ved lov» (Nærings- og fiskeridepartementet, 2013).

Denne definisjonen av begrepet tar for seg flere aspekter som er interessante. Den fanger opp frivilligheten av å legge seg på et høyere nivå enn det som er regulert, den fanger opp det offentliges rolle i CSR og omgivelsenes interesser. I denne definisjonen blir det åpenbart at det er mange parter involvert i fenomenet CSR både i og utenfor organisasjonen. Det skal også sies at flere norske organ omtaler samfunnsansvar, både NHO og Innovasjon Norge er involvert i CSR debatten som går i Norge.

2. 2. 5 Påvirkning innland og utland

Innenfor Norges grenser er det flere lover som regulerer den daglige driften av selskapene og deres sosiale rolle. Blant disse er arbeidsmiljø- og miljølovgivning, samt skatter, avgifter og regnskapsloven. Den norske staten mener at dette kommer av at Norge har kommet så mye lenger enn eksempelvis Storbritannia. Innenfor felter som arbeiderrettigheter og miljøkontroll, staten har fått det mer på den nasjonale agendaen, men riksreguleringen av CSR er i stor grad fortsatt gitt gjennom tradisjonell lovgivning og det internasjonale fokuset dominerer. Det sterke internasjonale fokuset har vært tilstede siden CSR kom på statens agenda, Utenriksdepartementet har hatt ansvaret som koordinator siden 1998 (Midttun, 2013, s. 270- 271). Dette rammeverket gjennom ordinær lovgivning hvor næringsliv i utgangspunktet kun trenger å følge loven, er på mange måter i tråd med en mer tradisjonell tilnærming til CSR, det kan lett bli oppfattet som noe ekstra, en belastning.

I desember 2012 sendte Finansdepartementet inn et lovforslag til Stortinget (Prop. 48 L (2012- 2013)) som krever at norske bedrifter skal rapportere om sitt samfunnsansvar. Det ble presisert at dette gjaldt store bedrifter, hva som er store bedrifter bestemmes av salgsinntekter, balansesum og antall ansatte. Små bedrifter har salgsinntekter under 70 millioner, balansesum under 35 millioner og færre enn 50 ansatte/ årsverk (Altinn, 2010). Det anmodes at store bedrifter blir pliktige til å rapportere hva selskapet gjør for å integrere hensyn til menneskerettigheter, arbeiderrettigheter, sosiale forhold, ytre miljø og korrupsjon (Finansdepartementet, 2012, s. 5). Forslaget ble vedtatt (Stortinget, 2013) og bedrifter blir bundet ved lov om å rapportere om disse tingene, det kan derfor virke som om lovregulert CSR er i økende grad tiltakende. Selskaper skal rapportere i årsberetningen, men man kan også rapportere i andre typer offentlig dokument. De har også muligheten til å rapportere om manglende retningslinjer og prinsipper (Finansdepartementet, 2012, s. 44). Dette vil faktisk si at man er lovpålagt å rapportere og temaene som skal være med, men man kan rapportere fravær av policyer om man ønsker det.

Stortingsmelding nr. 10 (2008- 2009), «Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi» er i stor grad retningsgivende for norske foretak som opererer i utlandet. Denne stortingsmeldingen har som hovedbudskap at den vektlegger bedrifters internasjonale opptreden siden norske bedrifter i økende grad har virksomhet og handel i områder hvor det er politisk ustabilitet, fattigdom eller korrupsjon (Utenriksdepartementet, 2008, s. 9). Her blir CSR regulering vurdert og drøftet i forhold til hvordan staten kan bruke straffelov, juridiske og ikke- juridiske virkemidler for å regulere bedrifters CSR. Det første som blir vurdert er loven. Den norske straffelovgivning regulerer vanligvis handlinger i Norge, men det sies at den kan i noen tilfeller nyttes for å straffe handlinger begått i utland av

norske statsborgere, individer bosatt i Norge eller norske bedrifter (Utenriksdepartementet, 2008, s. 81). Stoltenbergs andre regjering, som var sittende på dette tidspunktet, mener at norske straffebestemmelser mot bedrifters samfunnsansvar i utland ikke er hensiktsmessig. Dette kommer av at hensynet til utenlandske staters suverenitet, noe som gjør at den norske staten vil være tilbakeholden med å straffeforfølge norske bedrifter i utland. Men det er bred internasjonal enighet om rettsbeskyttelse rundt områder som tvangsarbeid og korrupsjon (Utenriksdepartementet, 2008, s. 82- 83).

Dette legger på mange måter opp til at bedrifter skal regulere seg selv og at staten anvender andre typer reguleringsmekanismer. Disse andre mekanismene er stor grad fokusert rundt kunnskapsproduksjon og spredning. Utenriktjenesten, Nærings- og handelsdepartement og Innovasjon Norge skal hjelpe til med denne informasjonen og veiledningen for bedrifter og regjeringen vil støtte aktivitet i utviklingsland med fokus på samfunnsansvar gjennom Norad og Norfund. Næringslivets hovedorganisasjon, Landsorganisasjonen og Norges rederiforbund blir også trukket frem og oppfordrer dem til å hjelpe til med kompetanseheving, erfaringsutveksling og veiledning. Frivillige organisasjoner blir adressert og betydningen av deres arbeid som pådrivere og overvåkere av samfunnsansvar blir understreket, regjeringen ser på dem som viktige samarbeidspartnere. (Utenriksdepartementet, 2008, s. 91- 95). Kanskje det som har fått mest oppmerksomhet av statlige involveringer er FNs globale initiativ, heretter kalt UN Global Compact, hvor man har ti prinsipper som man skal etterleve i sin forretningsdrift. Prinsippene er fordelt mellom kategoriene menneskerettigheter, arbeidskraft, miljø og anti- korrupsjon (UN, u.å-b). UN Global Compact har en del likheter med Porter og Kramer sin verdikjedetilnærming ved å skape «shared value» (UN, u.å-a). Staten er

en bidragsyter til dette initiativet og signaliserte at de ville øke sin støtte (Utenriksdepartementet, 2008, s. 11). Dette er et frivillig initiativ hvor du forplikter deg til rapportering, om man ikke rapporterer et år blir man «sparket» ut av UN Global Compact. Utenriksdepartementet har laget en oversikt over hva UN Global Compact er.

Tabell 2: UN Global Compact

Global Compact er	Global er ikke
Et frivillig initiativ	Juridisk bindende
Et globalt nettverk av bedrifter og andre samfunnsaktører	En bindende standard, et styringssystem eller en code of conduct
Et forum for erfaringsutveksling	En måte å overvåke bedrifters aktivitet på
Et instrument for god forretningsledelse og forbedring av bedriftspraksis	Veldedighet
	En PR- kanal

(Utenriksdepartementet, 2009, s. 2)

Myndighetene var relativt tidlig ute med å sette CSR på agendaen, i 1998 opprettet staten KOMpakt, medlemmene i dette organet er fra statlige organisasjoner, næringsliv og frivillige organisasjoner og har som hensikt å fungere som en kunnskapsprodusent. Her utveksler man erfaringer for å forbedre praksiser for menneskerettigheter og økonomisk engasjement i utland (Utenriksdepartementet, 2008, s. 97). KOMpakt var sterkt orientert mot menneskerettigheter, men ble i 2006 endret og utvidet, KOMpakt fikk da navnet «The Consultative Body for CSR». og i 2011 ble det endret igjen og det ble stilt i my grad nærmere UN Global Compact (Midttun, 2013, s. 270- 271).

Regjeringen har og lagt ut en melding om forventninger og retningslinjer som i stor grad er i tråd med Stortingsmelding nr. 10 (2008- 2009). Hvor de mer eller mindre oppfordrer næringslivet og forventer at næringslivet skal

binde seg og/ eller sertifisere seg til diverse frivillige tiltak, eksempelvis miljøsertifiseringer o.l. (Utenriksdepartementet, 2014).

For å oppsummere er staten involvert i CSR både i innland og utland, men de har et relativt eksplisitt trykk på norske bedrifter i det internasjonale. I Norge regulerer de gjennom lov og krav til rapportering og i utland gjennom interesseorganisasjoner, kunnskapsbaserte tiltak og, også her, rapporteringskrav. Dette gjør at organisasjoner, så lenge de følger loven, ikke er påkrevd noe annet enn det som er minimum av CSR. Det kan virke som om staten bygger opp sine mekanismer for å utøve press på næringslivet slik at de føler at de «må» legge seg over minimum, hvor minimum er å følge loven.

2.3 Forskningsstatus

Boken til Midttun, «CSR and Beyond: a Nordic perspective» (Midttun, 2013), er et godt eksempel på det som her er kalt teoretisk litteratur, eller forskningsbasert litteratur. Denne boken presenterer en historisk kontekst fra 1980-årene og fremover, mer spesifikt har den deler som er dedikert til den spesielle nordiske historiske konteksten. Boken presenterer forskjellige dimensjoner og tolkninger av CSR, noe som gjør den tungt teoretisk forankret og forfatteren løfter etter hvert synet fra nordisk kontekst og ut i det internasjonale. Midttun ser blant annet CSR ut i fra HR (human resources), rapportering, arbeidskraft, ledelse og offentlig politikk. Han setter også CSR i sammenheng med forretningsmodeller og strategisk forretningsdrift. Boken har et empirisk fokus som bidrar til den internasjonale forskningsfronten, samtidig som den reflekterer over den nordiske konteksten.

David Vogel og hans bok «The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility» (2006) analyserer CSR som fenomen. Han tar for seg utviklingen, tiltak og diskusjonen av moderne CSR i USA og

Europa. Vogel diskuterer CSR tiltak hos forskjellige organisasjoner og hevder at de har oppnådd suksess innenfor områder som arbeidsrettigheter, menneskerettigheter og miljø, med et spesielt fokus på utviklende nasjoner. Men Vogel mener også at en organisasjon har en grense for hvor mye den kan forbedre fremgangsmåte uten omfattende og effektive offentlige reguleringer. Som det kommer frem av tittelen på boken så spør Vogel om det er et marked for dyd, noe han mener det er, men at det er begrenset av kostnadene knyttet til samfunnsansvarlig atferd. (Vogel, 2006).

Vogel presenterte en relativt bred inndeling av CSR, arbeiderrettigheter, miljø, menneskerettigheter og organisasjonen som global samfunnsborger (corporate global citizenship). Denne inndelingen av CSR finner man igjen både hos Carroll (Carroll, 1999) og Røvik (Røvik, 2007). Mye av den teoretiske litteraturen omfatter nettopp disse områdene for CSR, også boken «The Debate over Corporate Social Responsibility», er innom dette med sin inndeling av perspektivene legal, økonomisk, sosial og miljø (Roper et al., 2007, del 3- 6).

Den teoretiske litteraturen prøver å bidra med ny kunnskap om fenomenet CSR, siden det eksisterer et mangfold av forskjellige perspektiver og kontekster for analyse og diskusjon. Den teoretiske CSR litteraturen sammenfaller på områder som arbeiderrettigheter, samfunnsstøtte og engasjement, natur og miljø og juss og økonomi. Den forskningsbaserte litteraturen er med på å øke forståelsen rundt og om fenomenet, hva det er, hvorfor det er og hvilke påvirkninger har det.

CSR forskningen i Norge er i stor grad rettet utover i den internasjonale konteksten fra ståstedet til den norske organisasjonen. Men det eksisterer et antall publikasjoner som er innenfor den norske konteksten ofte sett fra et konsumer perspektiv. I tillegg til den tidligere diskuterte Atle Midttun, så

kommer mye av forskningen i norsk kontekst fra avhandlinger på bachelor- og masternivå. Disse avhandlingene er av interesse siden flere av de har den norske konsument i sentrum, som for min avhandling på mange måter vil representere en del av omgivelsene.

Blant annet blir CSR sett på som en del av en markedsføringsstrategi, hvor det stilles spørsmål til om en slik strategi vil være mer effektiv for et kjent versus et ukjent merke (Bjordal-Aven and Pedersen, 2010). Effektene av CSR-kommunikasjon er en annen undersøkelse som er gjort. I denne undersøkelsen blir det understreket at en bedrifts samfunnsansvar er mer eller mindre en selvfølge. Bedriften må derfor tenke gjennom strategien de velger for kommunikasjon av deres CSR-initiativ. Denne avhandlingen bygger på tidligere undersøkelser som impliserer at CSR-informasjon kan ha en positiv effekt for vurderingen av nye tjenester. Den ønsker derfor å se om «endorsere» er like effektivt som PR i formidlingen av CSR sett i relasjon til nye tjenester (Kleffelgård and Setrom, 2011).

Det er andre avhandlinger som håndterer andre typer spørsmål, som for eksempel Camilla Abrahamsens avhandling som følger forløpet fra en organisasjon bestemmer seg å adoptere ulike elementer av CSR frem til konseptets skjebne i organisasjonen. Organisasjonen hun har valgt er Posten Norge AS, hun ser blant annet på hvordan Posten kommuniserer sitt samfunnsansvar og hvordan dette er implementert i bedriftens strukturer og rutiner. Abrahamsen tar to CSR-prosjekter Posten annonserte i 2007, disse legger grunnlaget for hennes analyse og hun undersøker hvordan Posten implementerer CSR ut ifra et rasjonelt, institusjonelt og nyinstitusjonelt perspektiv (Abrahamsen and Røvik, 2009).

Anne Karine Thuestad stiller spørsmål til om det finnes en klar og positiv kobling mellom forbrukeres oppfattede grad av kjøpsintensjoner og bedrifters samfunnsansvar. Hun sier at fenomenet CSR i stor grad blir brukt

av bedrifter for å skape produktkarakteristikk som differensierer egne produkter fra konkurrentenes. Eksperimentet hennes viser blant annet at konsumenter er villig til å betale en høyere pris for produkter hvor CSR-nivået er høyt, sammenliknet med produkter der det er lavt. Det blir påpekt at å gå fra et lavt nivå til høyt øker effekten CSR har, men at det kun gjelder når prisen på produktet er høy, det blir også belyst at forbrukere anser pris og CSR som likeverdige goder (Thuestad, 2011).

CSR blir ikke bare satt i norsk kontekst, men også i Tippeliga kontekst, nærmere bestemt sesongen 2014. Denne avhandlingen undersøker hvordan CSR kommer til uttrykk hos norske Tippeligaklubber og deres aktiviteter, det blir også satt søkelys på hva som er drivkreftene bak CSR tiltak. En sentral antakelse i denne avhandlingen er at aktører gjennom identiske verdier og visjoner sprer og oversetter CSR- ideen innenfor ett og samme organisasjonsfelt (Lilay and Pettersen, 2015)

2. 3. 1 Hva vil dette si?

Gjennomgående i dette kapittelet er det illustrert hvordan akademikere fra midten av 1950- tallet og helt frem til nå har hatt en interesse i begrepet CSR. Det har gått fra å være et begrep som skulle defineres til et begrep som praktisk anvendes og brukes av selskaper på global skala, forskere utforsker i utbredt grad mulighetene for å fornye og redefinere begrepet både teoretisk og som et anvendbart begrep for organisasjoner og samfunn.

CSR som begrep blir satt i mange forskjellige andre begrepsmessige kontekster, omdømmehåndtering, Human Resources (HR) og økonomi for å nevne noen og det er utfordrende å presentere en definisjon det er enighet om. Mange aktører har definert CSR, fra forskere, til selskaper og offentlige myndigheter og organisasjoner. Norge har på myndighetsnivå tatt er forholdsvis tidlig standpunkt og utviklet mekanismer i form av kunnskapsproduserende tiltak innenfor blant annet menneskerettigheter

og miljø, samtidig som de er en pådriver i internasjonale initiativer som eksempelvis UN Global Compact. Reguleringen staten pålegger gjennom lov er relativt beskjedne når det kommer til CSR, staten lar næringslivet i stor grad regulere seg selv noe som gjør at initiativer til hver enkelt bedrift er preget av frivillighet.

Den forskningen som er gjort på CSR er i høyeste grad mangfoldig og omhandler en stor bredde forskjellige problemstillinger og temaer. I denne studien ønsker jeg å undersøke om CSR er innlemmet i strategi eller på utsiden fra de perspektivene strategisk- og nyinstitusjonell teori gir. Det kan virke som at kunnskapen til denne tilnærmingen er lite utforsket, men forståelsen denne litteraturoversikten har gitt er fruktbar. Siden vi vet lite om vinklingen som er gitt i denne studien vil det legge rammer for hvordan det metodiske opplegget utformes og hvordan fenomenet utforskes.

3 Teori

I kapittel 1 ble det nevnt at studien vil bruke strategisk teori og nyinstitusjonell teori for å undersøke et observert fenomen, spredning av CSR hos norske bedrifter. Teoriene har gitt perspektivet som spørsmålet er formulert på, er CSR i strategi eller utenpå, dette var bakgrunnen for problemstillingen:

«CSR hos tre private norske bedrifter, innlemmet i strategi eller på utsiden?»

Utviklingen av forskningsspørsmål er hensiktsmessig for å bryte ned problemstillingen slik at den blir mer tilgjengelig.

1. Hvor kommer påvirkningen fra?
2. Hvordan oppleves staten?
3. Hvordan oppfatter norske organisasjoner CSR?
4. Påvirker CSR organisasjonen?
5. Hvorfor drive med CSR?
6. Er det problemer knyttet til CSR?

I det følgende presenteres de to teoretiske retningene, de er studiens to perspektiver på problemstillingen. Disse vil bli knyttet opp mot forskningsspørsmålene etter hver presentasjon. Dette vil vise hvordan teorien knytter forskningsspørsmålene til problemstillingen. Avslutningsvis i kapitlet vil jeg oppsummere teorien og hvordan forskningsspørsmålene hjelper problemstillingen.

3.1 Strategisk perspektiv

Det å skrive noe om strategi er en utfordrende oppgave fordi strategi som regel ses i relasjon med noe annet og det eksisterer et enormt antall publikasjoner angående temaet. Et eksempel kan være, som ble nevnt i

kapittel 2, Porter og Kramers verdikjedetilnærming som setter strategi i sammenheng med CSR under begrepet CSV. Det kan derfor være hensiktsmessig å prøve å se på strategi på overordnet nivå, dette er med på å gjøre meg observant på om bedriftene bruker CSR strategisk.

Målsetninger i organisasjoner er, kort forklart, en beskrivelse av en fremtidig ønsket tilstand. Strategi er derimot en beskrivelse av hva man tenker å gjøre for å nå målene, strategi kan derfor defineres enkelt som «veien mot målet» (Jacobsen and Thorsvik, 2013, s. 42). I dagens tilnærming til strategi er perspektivene utvidet i forhold til den tradisjonelle tilnærmingen om bevisste valg av produkt- og markedskombinasjoner. I vår samtid er det ikke bare produkter man er bevisste rundt, men også organisasjonens kompetanse og/ eller fortrinn, og hele konkurransearenaen må analyseres. Konkurransearenaen vil si alt fra inntrengere, kunder, konkurrenter, leverandører osv. (Strand, 2007, s. 506).

Jacobsen og Thorsvik presenterer to overordnede teoretiske retninger som er av betydning for denne studien, strategi som posisjonering og strategi som unike ressurser.

3. 1. 2 Strategi som posisjon og unik ressurs

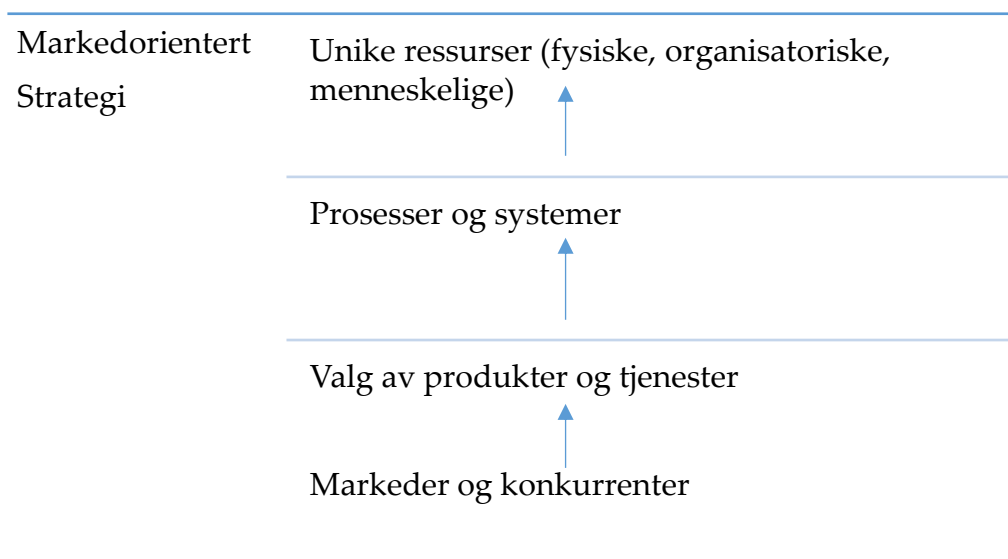
De generiske strategiene er gjort kjent av Michael E. Porter og de baserer seg på tre hovedtilnærminger som kalles kostnadsledelse, differensiering og fokusering. Kort forklart innebærer kostnadsledelse å produsere og distribuere produkter og/ eller tjenester til lavest mulig pris i forhold til konkurrenter, differensiering betyr å lage noe, eksemplifisert ved merkevarebygging og fokusering innebærer at man konsentrerer seg om en liten del av et gitt marked (Porter, 1980, 1985 & 1998, referert i Jacobsen and Thorsvik, 2013, s. 42- 43). I denne strategiske tilnærmingen henviser Porter til en SWOT analyse som også anerkjenner organisasjonens egne ressurser. Denne typen analyse er mye brukt for å skape forståelse for organisasjonens

omgivelser og eget standpunkt. Oversatt til norsk står denne forkortelsen for styrker (strengths) og svakheter (weaknesses) som er rettet mot egen organisasjon og muligheter (opportunities) og trusler (threats) som er rettet mot omgivelsene (Jacobsen and Thorsvik, 2013, s. 46).

Jacobsen og Thorsvik nevner også Miles og Snows bidrag til strategi som posisjon, de har en oppdeling i fire, oppfinnere, analytikere, forsvarere og etternølere. Oppfinnerne er organisasjoner som er «først ute», analytikere er de som følger som andremann uten å ta kostnadene ved å innovere, forsvarerne er de organisasjonene som vil beskytte «status quo» og etternølerne er de som bare tilpasser seg uten noe form for strategi (Miles & Snow, 1978, referert i Jacobsen and Thorsvik, 2013, s. 43).

Porter og Miles og Snows perspektiver er hovedsakelig eksternt fokusert, de handler om hvordan organisasjonen kan posisjonere seg i forhold til omgivelsene sine. Ofte starter det med en analyse av omgivelsene og tilpasser seg etter forholdene slik at man på best mulig måte møter trusler og utnytter muligheter. (Jacobsen and Thorsvik, 2013, s. 46).

Figur 2: Markedsorientert strategi



Forenklet figur av Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen and Thorsvik, 2013, s. 47).

Noe av kritikken som er rettet mot markedsorienterte strategier er at de ikke gir varige konkurransefortrinn. Dette kommer av at om man oppnår suksess ved hjelp fra eksempelvis kostnadsledelse vil konkurrenter prøve å etterlikne suksessen. Denne typen argumentasjon førte til det som kalles strategi som unike ressursen. Hovedtanken med strategi som unike ressurser er at organisasjoner skal istedenfor å være reaktive, skal være aktive ved å opparbeide seg spesielle ressurser som ingen andre har. Disse ressursene kan være av tre typer:

- 1) Fysiske ressurser som maskiner, bygninger, tilgang til råmaterialer og fysisk lokalisering, samt tilgang på kapital;
- 2) menneskelige ressurser som kompetanse, innsikt, erfaring og intelligens hos ansatte og ledere;
- 3) organisatoriske ressurser knyttet til både formelle elementer som struktur og systemer, samt uformelle elementer som relasjoner mellom medlemmene i organisasjonen.

For at disse ressursene skal kunne gi varige konkurransefortrinn mener Jacobsen og Thorsvik at de må de tilfredsstille tre krav:

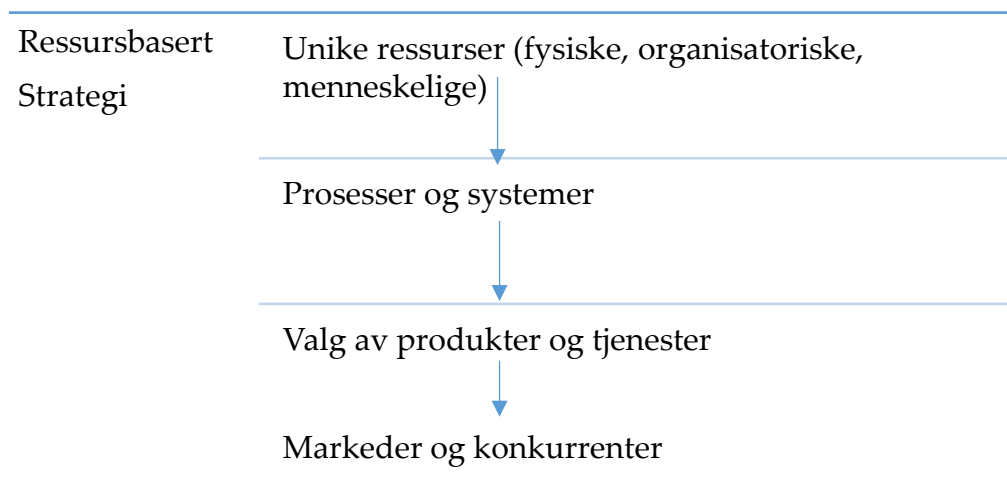
- a) De må være viktige, ressursene må være av en slik karakter at en organisasjon kan bruke de for å utnytte muligheter, eller nøytralisere trusler.
- b) De må være knappe i den forstand at ikke alle har tilgang, eller lett tilgang på dem.
- c) De må være vanskelige å replisere, kjøpe eller finne erstatninger for.

(Barney, 1991, referert i Jacobsen and Thorsvik, 2013, s. 44- 45).

Til forskjell fra de markedsorienterte strategiene som i utgangspunktet retter fokuset utover, starter de ressursbaserte ved å se på organisasjonen.

Og ved å definere hvilke unike ressurser organisasjonen har velger man marked deretter. Som ved de markedsorientert strategi anerkjenner også det ressursbaserte perspektivet at eksterne forhold har betydning (Jacobsen and Thorsvik, 2013, s. 46).

Figur 3: Ressursbasert strategi



Forenklet figur av Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen and Thorsvik, 2013, s. 47).

Mary Jo Hatch introduserer begrepet strategisk samsvar, dette kan virke noe mer dynamisk enn de som er presentert ovenfor. Strategisk samsvar støtter seg på teoriene om ressursavhengighet, populasjonsøkologi og institusjon. Ressursavhengighet vil si at organisasjonen er avhengig av omgivelsene sine og at dette avhengighetsforholdet er noe organisasjonen må håndtere om den skal være levedyktig. Populasjonsteori håndterer problemstillinger som sier at omgivelsene er i stand til å velge ut og opprettholde organisasjoner, dette er av særs relevans i forhold til organisasjoners ståsted og anvendelse av CSR siden det kan være et forsøk på å vedlikeholde sin posisjon. Institusjonsteorien mener at mens økonomiske ressurser er avgjørende for et foretaks virksomhet, bør den ikke glemme betydningen av sosial legitimitet, bryter organisasjonen med omgivelsens forventninger kan omgivelsen ødelegge den. Disse tre teoretiske retningene legger grunnlaget for strategisk samsvar, i dette ligger

det at en vellykket strategi skaper samsvar mellom det organisasjonen kan gjøre (kompetanse) og omgivelsenes behov og krav. Om dette stemmer vil organisasjonen bli valgt/ opprettholdt (populasjonsøkologi), forsynes med ressurser (ressursavhengighet) og den får legitimitet (institusjonsteori). Strategi dreier seg i dette tilfellet om å aktivt styre samsvaret mellom omgivelsene og organisasjon i den hensikt å oppnå konkurransefordeler som resulterer i overlevelse, lønnsomhet og renommé (Hatch and Thorbjørnsen, 2001, s. 122- 123).

3. 1. 3 Strategi indikeres av aktivitet

I forhold til det studien ønsker å besvare representerer de strategiske perspektivene den ene siden av problemstillingen, at CSR er strategi. For å svare på den overordnede problemstillingen er det hensiktsmessig å vise hvordan teorien kan undersøke forskningsspørsmålene. De spør om oppfattelse, påvirkninger, årsaker og problemer i forhold til CSR.

Det strategiske perspektivet på forskningsspørsmål en og to er litt spesielt. Det første er at det antas at ideer som CSR kommer fra omgivelsene, og det andre er at myndighetenes standpunkt er en etablert sannhet. Om organisasjonene har blitt påvirket fra andre steder enn omgivelsene vil det si at egen organisasjon er hvor inspirasjon kommer fra, noe som kan indikere en ressursbasert strategi, eksempelvis basert på historie. Og selv om staten er etablert som en kraft i omgivelsene (kapittel 2. 2) så kan den fortsatt oppleves som «ubetydelig». Betydningen av dette er at organisasjonens forhold til myndighetene kan være at de «kommer etter», om det er tilfellet vil foretaket få bekreftelse i omgivelsene, ikke inspirasjon eller påvirkning.

Vedrørende de neste fire, om organisasjonen oppfatter CSR som et posisjoningsverktøy og/ eller et konkurranseverktøy for varige fortrinn, indikerer dette strategi. Begrepet vil med stor sannsynlighet være tillagt

mye tyngde og legitimitet i foretaket. Oppfatter organisasjonen CSR på denne måten kan det påvirke den, det kan være opprettelsen av stillinger dedikert til CSR arbeid og/ eller endret forretningsatferd. Årsaken til at bedriftene driver med det kan i dette perspektivet være som en del av en differensieringsstrategi eller som en unik ressurs. Dette kan belyses ved at organisasjonen ønsker å skille seg ut ved eksempelvis miljøbevisste tjenester eller at de gjør seg attraktive gjennom gode arbeidsvilkår. Det første som er tydelig når det gjelder utfordringer i forbindelse til CSR er økonomi, det er kostbart å drive. Om organisasjonen vil vedlikeholde sin CSR på tross av dårlige tider bærer det i det strategiske perspektivet en forretningsmessig verdi som det er ønskelig å beholde. Dette kan være det Hatch kalte strategisk samsvar, at organisasjonen ved hjelp av CSR greier å styre samsvaret mellom organisasjon og samfunn, noe som kan gi konkurransefordeler.

En annen måte å si det på, om bedriftene har tatt et aktivt og praktiserende ståsted i forhold til CSR, at det blir vektlagt og integrert, tyder det på at organisasjonen bruker CSR strategisk.

3. 2 Nyinstitusjonell teori

Røvik tar opp tematikk som i stor grad omfatter nyinstitusjonalisme i sin bok «Trender og Translasjoner» fra 2007. Hovedbudskapet i denne boken er hvordan ideer, kunnskap og oppskrifter for organisasjoner og organisering spres, oversettes og adopteres. Han setter dette perspektivet om kunnskapsoverføring i forskjellige kontekster, fra HR (human resources) ideer til CSR og hvordan dette sprer seg (Røvik, 2007). Dette er på mange måter den nyinstitusjonelle teorien, at omgivelsene er med på å forme måten organisasjonen endrer seg.

Denne teoretiske tradisjonen blir anvendt som perspektiv på problemstillingens andre aspekt, at CSR er på utsiden av strategi. Det som

er av spesiell interesse er institusjonaliserte omgivelser, de- koplning, press og avslutningsvis en kort presentasjon av omdømmehåndtering.

3. 2. 1 Omverdens krav

Jacobsen og Thorsvik mener at alle organisasjoner er avhengige av omgivelsene. Organisasjonen trenger ressurser som arbeidskraft, kunder, råvarer etc. og ikke minst oppslutning og legitimitet for å omsette varer og tjenester. Det å være avhengig av omgivelsene skaper usikkerhet, generelt kan det sies at det er manglende evne eller mulighet til å forutsi fremtiden. Det er en forskjell mellom informasjon som er nødvendig for beslutninger eller oppgaver og informasjonen man allerede har. Jacobsen og Thorsvik definerer omgivelser som «alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjoners effektivitet og legitimitet». Dette innebærer blant annet klart definerbare aktører som kunder, samarbeidspartnere, konkurrenter og politiske forhold (Jacobsen and Thorsvik, 2013, s. 199- 201).

Institusjonaliserte omgivelser viser til verdier, normer og forventninger utenfor organisasjonen som er av betydning for hvordan den oppfattes i omgivelsene, det er snakk om kulturelle forhold i omgivelsene. Alle organisasjoner vil være under press for å møte forventninger som eksisterer i omgivelsene og er av relevans for egen virksomhet. Om en organisasjon har, eller legger opp til, en virksomhet eller ordninger for styring og kontroll som ikke har legitimitet i omgivelsene, er utsatt for kritikk. Derfor vil organisasjoner forsøke å ta hensyn til eksterne normer og verdier i målformulering og måten virksomheten organiseres på. På denne måten blir organisasjonen enten oppfattet som legitim eller den blir ansett som et avvik i forhold til forventninger. For å påvirke omgivelsenes oppfatning av organisasjonens mål og virksomhet og sikre denne legitimeten og støtten det gir kan organisasjoner bruke mål og struktur symbolsk. Det vil si at

målformuleringer og opplegg for styring, koordinering og kontroll ikke har en praktisk betydning for arbeidet. Det eneste formålet er å signalisere at man tar hensyn til hvordan man mener ting bør gjøres (Meyer og Scott, 1983, referert i Jacobsen and Thorsvik, 2013, s. 202- 203). Signalisering til omgivelsene ved hjelp av symbolske mål og strukturer er et fenomen omtalt som de- kopling. Dette oppstår når organisasjonen gir et inntrykk av at man gjør en gitt aktivitet og/ eller handling uten å egentlig integrere det i organisasjonen. På denne måten tilfredsstiller man omgivelsens krav uten å egentlig gjøre det, det «ytre» og det «indre» de- koples (Nielsen, 2005, s. 250).

Omgivelsenes forventninger om det passende er i stor grad forbundet med press, det er mange som kan utøve press, blant annet kunder, konkurrenter og politiske aktører for å nevne noen. Ovenfor kommer det frem at organisasjoner egentlig har to valg, adoptere og integrere eller adoptere og signalisere (de- kopling). Nielsen mener at dette fører til institusjonell isomorfisme, isomorfi er forstått som likhet. Han skiller mellom tre typer isomorfi, tvangsmessig, mimetisk og normativ. Tvangsmessig isomorfi henviser til avhengigheten av ressurser i omgivelsen, noe som gjør at organisasjonen tvinges til å påta seg en bestemt organisatorisk form. Den tvungne isomorfien kan komme eksplisitt ved formell regulering, eksempelvis miljølovgivning eller regnskapslovgivning. Ressursavhengigheten er en annen måte dette kan oppstå, organisasjonen må «gjøre seg fortjent» tilgangen på ressurser ved å fremstå legitim. En frivillig adopsjon av andre organisasjoner som fremstår som legitime og suksessfulle, dette er mimetisk isomorfi. Det er bestrebelsen av å velge den beste løsningen uten nødvendigvis å vite hva som er best for egen organisasjon. Dette kan resultere i at organisasjonen velger praksiser eller liknende som omgivelsene definerer som passende. Mimetisk isomorfisme

kan oppstå som følge av innflytelse av konsulentfirmaers rådgivning, offentlige kampanjer eller bransjeorganisasjoner som formulerer felles normer. Utsiktet innflytelse oppstår eksempelvis når det nyansettelser hvor de tar med seg tanke- og handlesett som er utviklet i andre sammenhenger. Den tredje og siste typen isomorfi Nielsen omtaler er normativ isomorfisme. Denne typen oppstår når det er en utbredt felles forestilling om hva som er riktig og passende tanke- og atferd. Kilden til dette er internalisert i organisasjonens medlemmer gjennom meningsdannelse og sosialisering. Profesjoners normer blant annet gjennom utdanning og medlemskap i faglige organisasjoner skaper og vedlikeholder felles normer som medfører et press for isomorfi. (Nielsen, 2005, s. 246- 247).

De tre typene isomorfisme har tre ulike utgangspunkt for at de oppstår. Tvangsmessig isomorfisme har sitt opphav i organisasjonens ressursavhengighet og det skaper et behov for legitimitet i omgivelsene. Mimetisk isomorfisme oppstår i situasjoner hvor mangelen på klare og tydelige mål, usikkerhet i forhold til produksjon og måloppfyllelse og usikkerhet om fremtidige konsekvenser av handlinger. Den normative isomorfismen er fundert i profesjoner og meningsdannelse (Nielsen, 2005, s. 247).

Hensikten med å kort presentere omdømmehåndtering er fordi det er et begrep som kan ses i forlengelse av institusjonaliserte omgivelser, dekopling og press. Det blir sagt at en organisasjons legitimitet har mange likheter med omdømme. Organisasjonen er blant annet avhengig av hvorvidt den er i stand til å bygge inn og reflektere utad de institusjonaliserte normer, verdier og øvrige forestillinger i omgivelsene som til enhver tid er gjeldende (Parson, 1956, referert i Røvik, 2007, s. 196). I tillegg til dette påpeker Røvik at omdømme i stor grad konstitueres av en

rekke aktører. Blant annet media, ulike myndigheter, eiere, interesseorganisasjoner (eksempelvis miljøorganisasjoner som Bellona) og kreditorer for å nevne noen. Det dette betyr er at organisasjon adopterer det legitime paradigme i omgivelsene og kommuniserer dette ut fra organisasjon (Røvik, 2007, s. 195).

3.2.2 Press og tilpasning

I kapittel 2. 2 ble det etablerte at staten har tatt et standpunkt som pådriver i omgivelsene, men så lenge organisasjonene følger loven står fritt til å melde fravær av CSR policy. For å sette den nyinstitusjonelle teorien i sammenheng med forskningsspørsmålene er det derfor viktig å ha med at staten er en tydelig og definert aktør i omgivelsene.

Dette perspektivet representerer problemstillingens andre side, at CSR er noe på utsiden, noe annet enn strategi. Som ved det strategiske perspektivet er det hensiktsmessig å belyse det nyinstitusjonelle perspektivet i lys av forskningsspørsmålene.

De to første forskningsspørsmålene, hvor påvirkning kommer fra og hvordan staten oppleves er i stor grad utformet med tanke på nyinstitusjonell teori. Begge disse forskningsspørsmålene ønsker å avdekke i hvilken grad, om noen, organisasjonene opplever institusjonaliserte omgivelser i form av press. Graden av tilpasning er noe disse spørsmålene kan indikere med tanke på isomorfi mellom de utvalgte organisasjonene. Myndighetene har blant annet satt ganske klare føringer for tiltak organisasjoner skal ha, eksempelvis UN Global Compact. Samtidig kan disse spørsmålene avdekke om det er formative hendelser som har påvirket organisasjonen for CSR og/ eller endringer i de institusjonaliserte omgivelsene til foretakene.

Forsknings spørsmål tre, oppfattelsen organisasjonene kan ha, gitt dette perspektivet, er at CSR er til bry. Altså at det blir sett på som noe organisasjonen gjør for å ha den nødvendige legitimiteten i omgivelsene. Om dette er tilfellet vil det med stor sannsynlighet ha lite til ingen påvirkninger på organisasjonens virksomhet, dette vil indikere at CSR er de- koplet fra den daglige driften. En veldig tydelig indikering på dette kan være i form av den lovpålagte rapporteringen (kap. 2. 2. 5), hvor organisasjonen bare gjør det de må. Fraværet av endring kan også være at forretningsatferd og struktur er som den «alltid» har vært. Isomorfisme kan blant annet oppstå som følge av organisasjonens ressursavhengighet, denne ressursavhengigheten i de institusjonaliserte omgivelsene kan være årsaken for å drive med CSR. Altså at de føler seg tvunget til å adoptere legitime verdier og normer for så å signalisere, istedenfor å integrere. Problemene knyttet til CSR i dette perspektivet kan vise seg som «bry», at de føler at omgivelsene presser organisasjonen i en retning de ikke ønsker. Organisasjonen kan oppfatte det som en unødvendig økonomisk belastning. Det kan derfor antas at organisasjonen i dette perspektivet bruker CSR som «pynt», altså på utsiden av strategi.

Om organisasjonen oppfatter CSR som en belastning, kanskje spesielt økonomisk, fra de gjeldende verdiene og normene i omgivelsene, kan det antas at det er noe på utsiden. Presset organisasjonen føler kan på denne måten gjøre at CSR blir et «nødvendig onde» og det adopteres og signaliseres at organisasjonen tar hensyn for å oppnå legitimitet.

3. 3 Veien til målet eller pålegg fra omgivelsene

I dette kapitlet har perspektivene på problemstillingen blitt presenter i tilknytning til forskningsspørsmålene. De representer hver sin side av problemstillingen:

«CSR hos tre private norske bedrifter, innlemmet i strategi eller på utsiden?»

1. Hvor kommer påvirkningen fra?
2. Hvordan oppleves staten?
3. Hvordan oppfatter norske organisasjoner CSR?
2. Påvirker CSR organisasjonen?
3. Hvorfor drive med CSR?
4. Er det problemer knyttet til CSR?

Oppdelingen av problemstillingen til spesifikke forskningsspørsmål gir fokus og nyanser med tanke på fenomenet som undersøkes. Det kan være at organisasjonene ikke er det ene eller det andre, det er derfor hensiktsmessig å få frem disse nyansene. Forskningsspørsmålene utforsker områder som vil gi en mer korrekt fremstilling av det problemstillingen ønsker å utforske. Hvor kommer påvirkningen fra, formative hendelser eller som ressursbasert strategi? Oppleves myndigheten som passive «etternølere» eller aktive pådrivere? Hvordan oppfatter organisasjonen CSR, som god strategi eller plagsomme pålegg? Er det endring som er gjort for integrering av CSR eller er det de- koplet fra virksomheten? Driver organisasjonene CSR med hensyn til konkurranse eller for å tilfredsstille legitimitet i omgivelsen? Er det problemer relatert til strategiske forhold eller utfordringer til unødige økonomiske belastninger?

Svarene på forskningsspørsmålene vil gi tolkningen av datamaterialet en bedre representasjon av faktiske forhold. Eksempelvis kan organisasjonen oppfatte CSR som muligheten for god strategi, men det er de- koplet og organisasjonen bruker det som et konkurranseverktøy. Dette er motstridende informasjon, men det signaliserer en overlapp mellom de to perspektivene og det problemstillingen vil utforske. Å gå gjennom alle

forskningsspørsmålene er derfor viktig for studiens formål, å representere fenomenet som det er.

4 Metode

Denne oppgaven er basert på en kvalitativ metodisk tilnærming og et eksplorativt forskningsdesign. Som det fremgår av problemstillingen;

«CSR hos tre private norske bedrifter, innlemmet i strategi eller på utsiden?»

Denne problemstillingen ønsker å utforske hvilke utfordringer, muligheter og behov næringslivet møter i den norske konteksten. Dette innebærer opptil flere tematikker, utfordringer knyttet til innlemming av CSR i organisasjonen, muligheter i omgivelsene og/ eller behov for legitimering av atferd. Essensen av problemstillingen er at den søker svar på om organisasjoner tar en strategisk stilling til CSR eller ikke, den er utforskende og vil prøve å beskrive et fenomen som det er.

For best mulig å svare på denne problemstillingen har jeg før datainnsamlingen startet gjort en omfattende gjennomgang av organisasjoner, på denne måten er det en strategisk seleksjon av enheter. De tre valgte organisasjonen som er med i undersøkelsen ble selektert på bakgrunn av kriterier som skal hjelpe til med å besvare problemstillingen. Informantene som ble valgt er vurdert ut fra ett sett kriterier jeg har utarbeidet, det ble valgt tre informanter, en fra hver bedrift. Informantene ble ansett for å ha informasjon og kunnskap som er relevant for problemstillingen i kraft av stillingen og posisjonen de har i de valgte bedriftene. Den metodiske fremgangsmåten i undersøkelsen er basert på hva problemstillingen ønsker å besvare, derfor har jeg valgt en kvalitativ tilnærming og et eksplorativt design og datainnsamling gjennom intervjuer. Siden analyseenhetene er strategisk utvalgt er studien en strukturert og fokusert sammenliknende casestudie, hvor hensikten er å sammenlikne likheter og forskjeller for å skape ny forståelse i tråd med problemstillingen. Bakgrunnen for denne fremgangsmåten kommer av at

undersøkelsen ønsker å sette fokus på fenomenet hvor det er, i organisasjonen i den norske konteksten. Problemstillingen er av en utforskende art og det blir derfor ansett som fordelaktig å benytte en kvalitativ metode fremfor en kvantitativ.

I de kommende avsnittene vil det gis en ytterligere beskrivelse og begrunnelse for valgene som er tatt i forbindelse med metoden, gjennomføring av datainnsamling, analyse av datamaterialet og etikk i undersøkelsen.

4.1 Metodevalg

Det er området man ønsker å utforske som skal bestemme metodevalget, metoden skal ikke bestemme området, derfor må valg av metode ses i sammenheng med problemstillingen og de spørsmål man ønsker å besvare. Problemstillingen for denne undersøkelsen;

«CSR hos tre private norske bedrifter, innlemmet i strategi eller på utsiden?»

Denne problemstillingen er av en slik karakter at den ikke ønsker å teste hypoteser, være generaliserende eller hypotese genererende, men tar heller sikte på å utforske et fenomen i tre bedrifter. Dette kan lede til ny forståelse/kunnskap om fenomenet hos organisasjoner i norsk kontekst og kan fungere som et startpunkt for en større undersøkelse. For å hjelpe til med dette har jeg delt opp problemstillingen i seks forskningsspørsmål som skal hjelpe til med å svare på problemstillingen.

1. Hvor kommer påvirkningen fra?
2. Hvordan oppleves staten?
3. Hvordan oppfatter norske organisasjoner CSR?
4. Påvirker CSR organisasjonen?
5. Hvorfor drive med CSR?

6. Er det problemer knyttet til CSR?

Forskningsspørsmålene danner utgangspunktet for hvordan data samles inn. Som det ble nevnt avslutningsvis i kapittel 3 vil en beskrivelse av hvert enkelt forskningsspørsmål gi en mer realistisk og nyansert beskrivelse av faktiske forhold. På denne måten vil studien besvare problemstillingen på en bedre måte enn det som hadde vært tilfellet uten. Forskningsdesignet gir en overordnet plan for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres og hvordan problemstilling, datainnsamling og analysestrategi skal knyttes sammen på en logisk måte (Ghauri and Grønhaug, 2010, s. 54). Designet har betydning for hvilke data som skal samles inn, hvordan de skal innhentes og sikre at funnene faktisk belyser problemstillingen (Yin, 2014, s. 29). Med andre ord hjelper designet til med å vise hvilke verktøy/ fremgangsmåter (metode) som skal tas i bruk.

Det overordnede metodevalget i denne undersøkelse er et kvalitativt opplegg. Kvalitative studier er ofte knyttet til relativt små utvalg hvor hensikt er å gi en beskrivelse av prosesser og særtrekk i nettopp det miljøet det foregår i, også kalt kontekstuell kunnskap. Kvalitative undersøkelser har sin styrke i det spesielle, ikke det generelle, og det er derfor antatt at en kvalitativ studie vil være det mest fruktbare utgangspunktet for dette opplegget (Maxwell, 2005, s. 22- 25).

Problemstillingens karakter med kvalitativ tilnærming gjorde det naturlig å anvende et eksplorativt design, denne typen design egner seg godt på områder som er lite utforsket tidligere (Grønmo, 2004, s. 86). Det eksisterer et stort antall publikasjoner på temaet CSR, men studier angående norske bedrifters CSR og strategi er relativt lite utforsket. Et eksplorativt forskningsdesign gjør seg derfor relevant ved at det er fleksibelt om det kommer frem ny informasjon underveis i studien (Ghauri and Grønhaug, 2010, s. 56). Siden det er en viss sannsynlighet for at studiens retning endres

er fleksibilitet en nødvendighet for å sikre validiteten på undersøkelsen (Kvale et al., 2009, s. 326). Ved å anvende et eksplorativt design tilrettelegges det for at respondentens refleksjoner rundt CSR og organisasjonen i norsk kontekst kommer frem. Med utgangspunkt i forskningsspørsmålene er det stor sannsynlighet for at problemstillingen besvare i lys av faktiske forhold. Kjennetegnene ved kvalitative metoder sammenfaller på en god måte med et eksplorativt design (Maxwell, 2005, s. 22).

Gjennomføringen av undersøkelsen har forholdt seg til flere av prinsippene bak en strukturert og fokusert sammenliknende casestudie. Denne typen casestudie er strukturert på den måten at man har et sett generelle spørsmål som skal reflektere målet med studien og at disse spørsmålene blir etterspurt hos hver case. På denne måten hjelper det til med å standardisere datainnsamlingen, noe som gjør sammenlikning mulig. Fokuset kommer av at bare visse aspekter håndteres og undersøkes. Aspektene blir belyst ved hjelp av forskningsspørsmålene for å hjelpe til med å besvare problemstillingen. Dette betyr at denne typen casestudie har et spesifikt forskningsmål og et teoretisk fokus som er passende for målet (George et al., 2005, s. 67, 70).

For å hjelpe studien til å best mulig svare på problemstillingen lener den seg på tre prinsipper skissert av George et.al. (2005, s. 69).

1. Som undersøker bør man klart definere fenomenet man ønsker å utforske i en gitt case. Måten man definerer området for undersøkelsen påvirker også caseenheter og fenomen for undersøkelse.
2. Et veldefinert forskningsmål og en passende forskningsstrategi for å nå gitte mål bør guide seleksjonen og analysen av valgt case. Man bør ikke

velge en case utelukkende på bakgrunn av at de ser interessante ut eller at det allerede eksisterer et stort datagrunnlag.

3. Casestudier bør bruke variabler av teoretisk interesse med sikte på å forklare.

Undersøkelsen har blitt gjennomført i relativt samsvar med et strukturerte sammenliknende casestudium og en komparativ strategi. Analyseenhetene er få og hensikten er å studere disse i dybden og sammenlikne likheter og forskjeller for å best mulig belyse problemstillingen (Grønmo, 2004, s. 90- 91). Det å ha et relativt få antall organisasjoner som analyseenheter syntes hensiktsmessig med tanke på at området undersøkelsen berør er forholdsvis lite utforsket. Sannsynligvis vil dette gå på bekostning av undersøkelsens evne til å komme med generaliserende konklusjoner og derfor også den eksterne validiteten (Grønmo, 2004, s. 415), men det er heller ikke hensikten med studien. Undersøkelsen kan likevel, siden det er tre forskjellige organisasjoner, belyse viktige områder for fremtidig forskning, noe som styrker funnenes overførbarhet.

4. 1. 1 Intervju

Kvalitative studier kan gjennomføres på flere måter, dybdeintervjuer, observasjoner, feltstudier og dokumentanalyser (Repstad, 2007). Problemstillingens karakter forutsetter at informantene deler sine erfaringer knyttet til forholdet mellom organisasjonen og CSR, noe som gjorde at intervju ble ansett som den mest fruktbare måten å gå frem. Kvalitative forskningsintervjuer brukes blant annet i situasjoner hvor man ønsker å forstå informanters livsverden gjennom å belyse meninger, holdninger og erfaringer (Kvale et al., 2009, s. 47- 48). For å tilrettelegge for fleksibiliteten et eksplorativt design forutsetter valgte jeg en semistrukturert intervjuguide. Denne er utarbeidet på bakgrunn av

forskningsspørsmålene og det analytiske rammeverket slik at studien på best mulig måte kan besvare problemstillingen. Denne typen guide inneholder emnene som skal dekkes og forslag til spørsmål, det positive med en slik intervjuguide er at intervjueren står fritt til å følge spørsmålene eller fravike dem alt etter hva som kommer frem under intervjuet (Kvale et al., 2009, s. 143). Det at man «frigjøres» fra intervjuguiden og står fritt til å stille oppfølgings- og oppklaringsspørsmål underveis gjør at man reduserer sannsynligheten for at potensiell viktig informasjon ikke kommer frem i lyset. Den middels strukturerte intervjuguiden har på den annen side også visse føringer, som blant annet hvilke temaer som skal tas opp med informanten. På denne måten forholder man seg til områder/ emner som er av interesse for undersøkelsen, samtidig som det frigjøres spillerom for intervjueren med tanke på oppfølgingsspørsmål. Friheten til å styre intervjuet stiller derimot store krav til intervjueren med tanke på å formulere de gode oppfølgingssspørsmålene.

4. 2 Utvalg av case- enheter og respondenter

I utvelgelsen av case- enheter, anså jeg at antallet enheter i undersøkelsen var for lite til at det var meningsfylt å foreta en sannsynlighetsutvelging. Sannsynlighetsutvelging er et utvalg hvor alle enhetene i universet har en kjent sannsynlighet for å komme med i utvalget av enheter (Grønmo, 2004, s. 86- 88). Strategisk utvalg av enheter var derfor å foretrekke, noe som er mer i tradisjon med den komparative strategien og er sammenfallende med problemstilling, metode og design. Når man har et strategisk utvalg blir hver potensiell analyseenhet nøye studert for at det skal sammenfalle med undersøkelsens karakter og sikre enheter som er sammenliknbare, både når det kommer til ulikheter og likheter (Grønmo, 2004, s. 88- 90). Med dette som et utgangspunkt er det greie rammer for hvordan seleksjonen av organisasjoner skal foregå for å belyse problemstillingen. I seleksjonen av

organisasjoner definert jeg fem kriterier for hvordan organisasjonen skulle se ut. Organisasjonene måtte ikke være for store, det skulle være «små» til mellomstore bedrifter, dette vil si en årlig omsetning på mellom 2- 10 milliarder norske kroner. Organisasjonene skal helst ikke være offentlige, delprivate er akseptabelt, men helst helprivate. Lokalisering i samme region i Norge, men i forskjellige markedssegment. Organisasjonen må ha en CSR-profil i forretningsdelen av foretaket, stiftelser og fond blir ansett som filantropi.

Kriterier for valg av organisasjon:

- 1) Liten til mellomstor bedrift
- 2) Helprivat eller delprivat
- 3) Nærhet
- 4) Forskjellige markeder
- 5) CSR på forretningsiden

Det er fornuftig å utdype disse kriteriene for å skape en forståelse av hva de representerer.

Kriterium en baserer seg på at bedriftene må være håndterbare, om størrelsen på bedriften er for stor kan det gjøre den utfordrende å analysere. Dette kan utarte seg på flere måter, eksempelvis ved at ansvarsforholdet til CSR er fordelt over flere stilinger og kanskje også geografiske posisjoner i organisasjonen. Tidligere ble en liten organisasjon definert gjennom Altinn, liten er derfor i denne studien å forstå som at den er håndterbar. Seleksjonen av en «liten» til mellomstor bedrift gjør det derfor mer håndterbart med tanke på identifisering og fokusering mot nøkkelinformanter som besitter informasjon som er relevant for undersøkelsen.

Ved å foretrekke private og delprivate organisasjoner fremfor offentlige håper jeg å unngå en direkte politisk involvering i organisasjonen. Kriterium to har derfor som hensikt å distansere organisasjonen fra politisk styring. I en privat organisasjon er det indirekte påvirkning fra myndighetenes side gjennom lovverk, i en delprivat bedrift kan de være mer utsatt for direkte politisk påvirkning. Ofte er derimot tilfellet hos delprivate bedrifter at de forretningsmessig er styrt som en privat bedrift med staten som passiv eier. Det kan argumenteres for at NPM- tradisjonen gjør offentlige bedrifter mer som private, men hensikten med kriteriet er som nevnt å minimere direkte politisk påvirkning på organisasjonen. Dette er for å forhindre at prestisje- eller modellorganisasjoner fra politisk side, men at det er organisasjonen selv som har tatt et standpunkt.

Det tredje og fjerde kriteriene må ses i direkte sammenheng. Det er foretrukket at bedriftene har hovedseter og maktbase i relativ nærhet, helst samme region og at de opererer i forskjellige markeder. Dette kommer av at det er ønskelig at bedriftene har samme miljømessige forutsetning, men forskjellige konkurranseutfordringer. På denne måten blir de like, men ulike.

At bedriften har CSR på forretnings siden, som er kriterium fem, betyr at de skal ikke selekteres på bakgrunn av filantropiske fond eller stiftelser. At bedriften har stiftelser eller fond diskvalifiserer ikke en bedrift for seleksjon til undersøkelsen så lenge de driver CSR i sitt ordinære virke. Fond og stiftelser er som oftest separert fra hverandre organisatorisk, en studie av en organisasjon på bakgrunn av en stiftelse eller fond vil bli en studiet av fondet eller stiftelsen, ikke av organisasjonen (bedriften) i kontekst. Kriteriet er derfor satt opp for å sikre at det vil bli en undersøkelse av en organisasjon/ bedrift som har CSR på sin dagsorden sammen med de forretningsmessige agendaene og strategiene.

På bakgrunn av dette valgte jeg tre organisasjoner, henholdsvis kalt B1, B2 og B3.

Hos bedrift 1 (B1) har jeg gått inn på konsernnivå, dette konsernet har et mangfold av forretningssider. Disse inkluderer blant annet kjøp og salg av naturressurser samt frakt av disse, fremstilling av forskjellige varer og maritim virksomhet. Bedrift 1 driver også internasjonalt.

Bedrift 2 (B2) er en gruppe som har forskjellige forretningsområder, fokuset her ble lagt hos en av forretningsside som driver med shipping. Bedrift 2 driver også internasjonalt.

Bedrift 3 (B3) er et konsern med to forretningsben, begge er utenfor det maritime markedet, her har jeg også valgt å fokusere innsatsen på konsernnivå. Bedrift 3 driver nasjonalt i Norge.

Alle bedriftene har sine respektive hovedseter i Bergensområdet, men er også representert andre steder i landet/ verden. Alle de tre utvalgte bedriftene oppfyller kriteriene for seleksjon på forskjellige måter og utgjør interessante enheter med tanke på hvordan de opplever og har håndtert CSR i sitt virke. Enhetene varierer med tanke på hvor stor proliferasjon de har, altså hvor mange steder i Norge/ verden de er representert, dette gir de forskjellig størrelser som organisasjoner. Jeg har, som tidligere nevnt valgt å anonymisere organisasjonene og informantene, årsaken til dette vil bli utdypt i kapittel 4. 4.

Den samme fremgangsmåten ble anvendt i seleksjonen av informanter i de valgte organisasjonene. For å definere hvem som kunne være potensielle kandidater anvendte jeg problemstillingen og forskningsspørsmålene som et utgangspunkt for hvordan seleksjon burde foregå. En potensiell informant må ha relevant informasjon med tanke på hva studien ønsker å svare på. En antakelse som det er naturlig å ta høyde for når man selekterer

informant er at flere hierarkiske nivå kan være involvert i CSR arbeidet og at disse hierarkiske nivåene kan ha varierende informasjonsgrunnlag. For denne undersøkelsen er det derfor naturlig å søke et nivå hvor informanten har et helhetlig informasjonsgrunnlag, med andre ord et ledende element. Et ledende element bør også ha CSR i hvert fall som ett av sine ansvarsområder om det skal være fruktbart å anvende de som informanter. På bakgrunn av dette laget jeg tre korte spørsmål for å definere hvem som er egnet som informanter.

1. Kan personen hjelpe å svare på problemstillingen?
2. Hvor i organisasjonen arbeider vedkommende?
3. Er CSR et av ansvarsområdene?

Disse tre spørsmålene har resultert i informanter som er kunnskapsrike om tematikken da de møter den nesten daglig i arbeidet. I B 1 er informanten ansatt i konsernledelsen hvor vedkommende nesten daglige arbeider med CSR, informanten er også kontaktansvarlig hva angår konsernets arbeid med CSR. I B 2 er informanten ansatt i ledergruppen på det ene forretningsbenet, også denne personen møter flere ganger per dag CSR tematikk i sin stilling. Informanten i B 3 er ansatt i konsernledelsen og har CSR som sitt hovedmandat i organisasjonen.

4. 3 Intervjuguide

Et semistrukturert intervju har som hensikt å frigjør intervjueren på en slik måte at han eller hun kan fritt styre retningen av intervjuet, samtidig som guiden inneholder forslag til spørsmål og en oversikt over områder som skal dekkes i løpet av intervjuet. Intervjuguiden er særs viktig i forberedelsene til datainnsamlingen, den legger i stor grad føringer og grunnlaget for hvilke data man sitter igjen med etter intervjuet er gjennomført (Kvale et al., 2009, s. 143- 146). En godt gjennomarbeidet

intervjuguide kan bidra med å øke validiteten av undersøkelsen, derfor ble intervjuguiden (vedlegg 1) utarbeidet med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Ved å gjøre det så vil datamaterialet utforske problemstillingen på best mulig måte. Intervjuguiden ble derfor delt i fire tematiske deler i tråd med forskningsspørsmålene.

1. Definisjon, stadfesting og situasjon/ årsak
2. Arbeidsmetode og markedsføring
3. Statlig kontroll og bedriftens motivasjon
4. Årsak og ønsker

For hver av delene ble det utarbeidet spørsmål som sammenfaller med hva delen ønsket å oppnå og det ble tilrettelagt for potensielle oppfølgingsspørsmål i guiden. Dette ble gjort for at man skulle ha et naturlig startsted for intervjuet, for å hjelpe meg som intervjuer å ikke miste tråden og for å hindre ledende spørsmål noe som øker reliabiliteten (Kvale et al., 2009, s. 325). Under selve intervjuet fungerte intervjuguiden særs godt, det innledende spørsmålet startet samtalen mellom intervjuer og informant på en slik måte at det ble en naturlig utveksling av kunnskap og informasjon fra informantens side. Dette gjorde at jeg kunne stille oppfølgingsspørsmål hvor det var ansett som nødvendig samtidig som man kunne gå videre i intervjuguiden om det begynte å skli ut. Rekkefølgen på spørsmålene ble byttet litt om på basert på informasjonen som kom frem og noen spørsmål har blitt utelatt siden samtalen naturlige gang gjorde de overflødige. Dette gjorde at intervjuguiden ivaretok fleksibiliteten under intervjuet, noe som er en vesentlig faktor for et eksplorativt design.

4. 4 Etikk og gjennomføring av intervjuer

Jeg valgte å anonymisere informantene og foretakene i mitt opplegg, dette stiller krav med tanke på personvern, så før jeg begynte å kontakte mulige

informanter tok jeg kontakt med NSD (Norsk senter for forskningsdata) over telefon. Jeg vektla at det var ikke organisasjonenes egne samfunnsansvarspolicyer eller informanten i kraft av posisjon som var av interesse, men organisasjons standpunkt i forhold til CSR, altså hvorfor de har tatt det ståstedet de har. Det kan med andre ord være den navnløse organisasjonen og at jeg tenkte å informere informantene og anonymisere de, denne samtalen med NSD var derfor førsteprioritet. De var positivt innstilt til dette, men stilte allikevel spørsmål til personopplysninger, noe jeg bekreftet ikke var et problem fordi ingen personalia blir anvendt i oppgaven. NSD ga «grønt lys» uten et behov for å melde inn prosjektet for gjennomgang.

I min tilnærming til organisasjonene som var potensielle deltakere i mitt prosjekt har jeg forholdt meg til de tre grunnleggende kravene knyttet til etikk i forskning, informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2005, s. 45). Yin påpeker ett moment til som jeg forholdt meg til med tanke på etisk fremferd og det er å unngå å villedde informantene, noe som også er særs viktig om man skal forholde seg profesjonell (Yin, 2014, s. 78). Innledningsvis sendte jeg de en epost hvor prosjektet ble presentert og at både organisasjon og individ ikke ville bli nevnt med navn og at det ikke var en inkriminerende natur i prosjektet, men en utforskende tilnærming for å prøve å forstå et fenomen. Responsen fra næringslivet var positiv, og jeg forholdt meg hele tiden åpen og ærlig for ikke å missvise den potensielle informanten på noen som helst måte og forklarte i detalj hva anonymisering ville si for deres del. Informantene ga dere sitt informerte samtykke og sa formelt ja til å bli med i studien. To av de tre informantene ville gjerne ha tilsendt transkripsjonen fra intervjuet for å se om de ble navngitt eller var enkel å spore, dette ble naturligvis etterlevd.

Yin fraråder å anonymisere informanter fordi det kan gå på bekostning av narrative i et casestudium og fordi fraværet av navn vil gjøre det vanskeligere å lese gjennom en publikasjon. Men han anerkjenner også at det er tidvis et behov for å anonymisere både case og individ eller en av delene. Denne studien er i tråd med hans første kompromiss om anonymisering. Caset i seg selv er åpent og tilgjengelig og at anonymiseringen av individet, i mitt tilfelle organisasjon, er tilstrekkelig (Yin, 2014, s. 197). Min studie er kjent, altså caset, men jeg har valgt å anonymisere informanter og organisasjoner, den informasjonen jeg er ute etter er ikke avhengig av individ. Fenomenet CSR og oppblomstringen av det og organisasjoners opptak av dette fenomenet er i sentrum, derfor ønsker jeg å finne ut og utforske hvorfor dette er slik. Studien retter seg mot deskriptiv virkelighet istedenfor hypotesegenerering eller testing, men se på faktorer som påvirker en organisasjons stilling til CSR. Det å anonymisere informantene og organisasjonen vil derfor være fordelaktig fordi det kommer ikke til å gå på bekostning av deres forretningsdrift om det eksisterer informasjon som er skadelig eller det kommer uttalelser som er upopulære. Derfor har jeg valgt å anonymisere mine informanter og organisasjonen de jobber i.

Intervjuene ble gjennomført hos de respektive organisasjonene og de hadde klargjorte lokaler som sørget for at intervjuets gang var uforstyrret. Før intervjuet startet hadde vi en samtale hvor jeg presiserte nok en gang hva anonymitet innebar. Her ble det forklart at eksempler og liknende gjerne kan omtales i mer generelle termer, altså å ikke nevne noe ved navn. Om det derimot ble glemt understreket jeg at de ville bli sensurert i behandlingen av intervjuet. Informantene fikk muligheten til en siste spørsmålsrunde i tilfelle de hadde noen spørsmål jeg ikke hadde svart på. Båndopptaker ble anvendt for å ta opp samtalen og innledningsvis startet

intervjuet med de generelle enkle spørsmålene og forholdt meg til intervjuguiden for temaene vi skulle være innom. Om informasjonen som kom frem skulle tilsi det ble oppfølgingsspørsmål som divergerte fra intervjuguiden stilt. Spørsmålene ble etter hvert mer komplekse, men det var en god informasjonsflyt mellom intervjuer og informant i samtlige av de tre intervjuene og stemningen var lett og ledig (Grønmo, 2004, s. 163). Jeg fikk følelsen av at både anonymitet og lokalene intervjuet ble holdt i gjorde at informanten i stor grad åpnet seg, følte seg komfortabel eller holdt informasjon tilbake noe tilbake.

4.5 Datanalyse

Totalt sett etter samtlige intervjuer var gjennomført hadde jeg nesten fire timer med opptak. For å analysere dette relativt omfattende datamaterialet ble det transkriberte over til tekst i tre separate dokumenter og fargekodet teksten, rød var informant og sort var intervjuer. Etter transkriberingen var gjennomført tok jeg i bruk tekstanalyseprogrammet Nvivo, dette programmet var helt uvurderlig.

I Nvivo ble de tre transkripsjonen analysert med perspektivet strategisk teori og nyinstitusjonell teori gir og sortert i «noder», eventuelt kategorier, som var basert på forskningsspørsmålene. Inndelingen i kategorier gjorde at grovanalysen av datamaterialet som helhet ble systematisert i lys av hva hvert forskningsspørsmål utforsker. Dette gjorde finanalysen av hver enkelt kategori enklere for å identifisere relevante data. Som jeg presenterte i kapittel 3 er relevante data indikert ved overenstemmelse med en eller begge av de to teoretiske perspektivene. Ved å kategorisere datamaterialet i noder som representerte forskningsspørsmålene kunne jeg underveis i analysen filtrere informasjon som belyste det studien ønsker å utforske.

I kapittel 5.0 vil jeg presentere empirien fra dataanalysen i tråd med forskningsspørsmålene, komprimere hovedpoengene og diskutere i lys av

det valgte analytiske rammeverket. Dette vil systematisere og organisere informasjonen og forhåpentligvis gjøre det enklere å se mønstrene hos de forskjellige organisasjonene.

4.6 Validitet og generalisering

Moses og Knutsen sier at validitet handler om spørsmålet faktisk måler de underliggende fenomener man prøver å fange opp. Det betyr at spørsmålet må formuleres på en slik måte at man kan beskrive verden som den er (Moses and Knutsen, 2012, s. 132). Dette vil si at validitet omhandler gyldigheten til datamaterialet og dens evne til å belyse bestemte problemstillinger. Grønmo påpeker at data kan ha høy kvalitet for å belyse en problemstilling, men lav kvalitet i forhold til andre problemstillinger (Grønmo, 2004, s. 217).

I denne studien gir den strategiske teorien og nyinstitusjonelle teorien perspektivene på problemstillingen og skal forklare spørsmålene den stiller, er bedrifters CSR på innsiden eller utsiden av strategi. Dette legger grunnlaget for det analytiske rammeverket. Problemstillingen deles opp i seks mindre forskningsspørsmål slik at studien fokuseres og kan bedre beskrive faktiske forhold hos organisasjonene som er utvalgt. Intervjuguiden er formulert med utgangspunkt i forskningsspørsmålene og henter på denne måten inn data som er gyldige for studiens formål. Ved å anonymisere informantene og organisasjonen de representerer har opplegget beskyttet organisasjonene. Det kan antas at informantene i større grad er motvillig til å dele informasjon som er ufordelaktig for virksomheten om de ikke er anonymisert. Dataen som innhentes har derfor en vesentlig mindre sannsynlighet for å være tilslørt og øker validiteten av faktiske forhold hos organisasjonen.

For å illustrere; under intervjuet kan jeg stille spørsmål vedrørende hva bedriften ønsker å oppnå med sitt CSR arbeid, svarer informanten at de

ønsker å skape konkurransefordeler (strategisk teori, kap 3. 1) indikerer dette en strategisk tilnærming. For å øke validiteten på svaret bør det følges opp med spørsmål angående hvorfor dette skaper fordeler. Svarer informanten at det skal være et ledd i tråd med differensiering har informasjonen en høyere grad av validitet med tanke på at bedriften bruker CSR strategisk. Dette er valide data med tanke på hva studien ønsker å undersøke. Er det derimot slik at svarene informanten gir i utgangspunktet indikerer strategi, men oppfølgingen er at de føler seg presset til å gjøre det, indikerer dette utsiden av strategi (nyinstitusjonell teori, kap. 3. 2). Dette er også valide indikatorer fordi det indikerer en blanding mellom de to teoretiske perspektivene og det problemstillingen vil besvare. Dette kan bety at det er en utveksling mellom organisasjonen og omgivelsene, og omgivelsene og organisasjon.

Det teoretiske rammeverket og datainnsamlingsmetoden er derfor hensiktsmessig med tanke på hva problemstillingen setter fokuset på, organisasjonens forhold til CSR. Jeg vil derfor si at studien vil beskrive virkeligheten som den er og validiteten på de data som innhentes anses derfor som tilstrekkelig til høy.

Generalisering eller ekstern validitet som Midtbø kaller det, handler om i hvilken grad resultatene er gyldige utover utvalget som er analysert (Midtbø, 2007, s. 25). Det korte svaret er nei, denne studien har en lav grad av ekstern validitet, men som Maxwell påpeker så er det to typer generalisering, intern og ekstern. Intern generalisering henviser til generalisering innenfor settingen eller gruppen som er studert og ekstern generalisering er utover den settingen eller gruppen som er studert (Maxwell, 2005). Jeg vil derfor si at den interne generaliseringen er god fordi andre private foretak på samme størrelse og markeder i Norge vil nok oppfatte verden relativt likt som de selekterte enhetene i denne studien.

Men man kan ikke generalisere utover dette fordi da vil både kontekst og gruppe endres.

5 Analyse

I dette kapitlet er hensikten å presentere empirien fra datamaterialet som kom frem fra de tre informantene som er intervjuet. Intervjuene ble gjennomført etter intervjuguiden som var designet på bakgrunn av problemstilling, forskningsspørsmål og det analytiske rammeverket. Empirien vil bli presentert i lys av forskningsspørsmålene og en fortløpende diskusjon av empirien vil komme underveis.

Forskningsspørsmålene i denne oppgaven er:

1. Hvor kommer påvirkningen fra?
2. Hvordan oppleves staten?
3. Hvordan oppfatter norske organisasjoner CSR?
4. Påvirker CSR organisasjonen?
5. Hvorfor drive med CSR?
6. Er det problemer knyttet til CSR?

Disse seks spørsmålene skal hjelpe studien å svare på problemstillingen:

«CSR hos tre private norske bedrifter, innlemmet i strategi eller på utsiden?»

For å presentere empirien på mest mulig oversiktlig måte vil jeg presentere hvert enkelt forskningsspørsmål og svarene som er gitt av intervjuobjektene i stigende rekkefølge fra 1- 3. Underveis blir hovedbudskapet til bedriftene skjematisk fremstilt i tabeller.

Avslutningsvis i kapitlet vil jeg presentere en oversikt over samtlige svar.

Det er viktig å presisere at forskningsspørsmålene ikke er gjensidig ekskluderende, men i stor grad overlappende på litt samme måte som det analytiske rammeverket. Eksempelvis kan oppfatningen og forståelsen av

CSR resultere i de endringene, om noen, det har på organisasjonen. Dette vil si at ett forskningsspørsmål kan ikke gi svare på problemstillingen, men summen av helhet vil gjøre det.

5. 1 Presentasjon av empiri

Datamaterialet som er innhentet er relativt omfattende, ved å presentere det i lys av forskningsspørsmålene er det viktig å ta med seg det analytiske rammeverket underveis. Suksessivt under vært spørsmål og etter at samtlige bedrifter er presentert vil jeg oppsummere hvordan informantene stiller seg i forhold til spørsmålene i lys av det analytiske rammeverket.

5. 2 Hvor kommer påvirkningen fra?

Dette forskningsspørsmålet vil hjelpe til med å definere hvor påvirkningen for CSR kommer fra. Kommer den fra organisasjonen eller omgivelsene. Det er viktig å definere dette fordi forskningsspørsmål 3, oppfattelsen organisasjonene har, kan være historisk. Noe som gjør at påvirkningen for CSR blir mer korrekt fremstilt og på den måten belyses problemstillingen nærmere faktiske forhold. Generelt kan det sies at det virker som om ressursavhengigheten til organisasjonene gjør at de påvirkes av normer og verdier i omgivelsene.

5. 2. 1 Bedrift 1

B 1 var, som nevnt ovenfor, et konsern med et mangfold av forretningssider, informanten sitter i konsernledelsen med blant annet ansvar for CSR. Dette konsernet har også virksomhet internasjonalt.

Det er et skille som har oppstått, man kan godt si at det er et skille mellom «gammel» og «ny» CSR. Fra at det var noe man gjorde til at det skulle synliggjøres. Hos B 1 begynte det på mange måter med tilslutning til UN Global Compact, da begynte de å systematisere arbeidet sitt og omtrentlig på samme tidspunkt opprette egne funksjoner for samfunnsansvar. I den

tiden bedriften besluttet å tilslutte seg UN Global Compact kom det også en stortingsmelding som begynte å definere samfunnsansvar og hva det skulle være, dette medførte blant annet endringer i rapporteringskrav og krav til systematisering.

«[...] litt senere tid og det er vel i 2007 at konsernet da meldte seg inn i UN Global Compact initiativet som formaliserte tilnærmingen til dette [...]

[...] det er vel rundt ti år siden at man har også da opprettet CSR som en funksjon, som en rolle, altså, at noen har et ansvar for å følge opp CSR aktivitetene på vegne av konsernet [...]

(B1, 10. februar 2016).

Skiftet fra at det var noe man gjorde til noe som skulle systematiseres og synliggjøres kan nok komme av institusjonaliserte omgivelser. Spesielt tilslutningen til UN Global Compact tyder på at omgivelsene påvirket organisasjonen til å adoptere utvendig krav.

I tillegg til at UN Global Compact formaliserte og systematiserte tilnærmingen til CSR så var det vendepunkter i form av press som på mange måter gjorde bedriften observant på CSR som fagområde. Dette presset kom i stor grad som følge av at omgivelse ble mer observant og informert, noe som resulterte i at feilsteg fra bedriftens side lettere ble plukket opp og synliggjort. For B 1 er det spesielt to hendelser som gjorde at man kan identifisere det som kan kalles et vendepunkt. Den ene var relatert til arbeiderrettigheter som, ifølge informanten, egentlig ikke var noen sak. Omgivelsene mente derimot det og den andre hendelsen var relatert til innkjøp, jeg vil ikke sitere disse hendelsene fordi det kan gå på bedriftens anonymitet. Organisasjonen følte seg eksponert i sin forretningsatferd og fikk negative sanksjoner mot seg, dette tyder i stor grad på at omgivelsene presset organisasjonen.

Synliggjøringen av bedriften kommer frem gjennom egne nettsider, forum eller facebook. Samtidig så blir foretaket målt i samtid på CSR ved bruk av «benchmarking». Og som informanten påpeker er det ikke vanskelig å danne seg et bilde av hva som skjer fordi man er såpass tilgjengelig.

«Før var det årsrapporter en gang i året og nå er alt tilgjengelig og man følger med på det og det øker synligheten og det gjør også det at man føler et press [...]

[...] den samtidssjekken ikke sant, at man til enhver tid har oversikt over hva selskapene gjør og før var det mer slik at man selv bestemte hva man ønsker å kommunisere [...]

[...] og aksjonærene våre er ikke utenfor dette her, så de er jo helt med på den utviklingen [...]

[...] generelt alt selskapet gjør er jo mer og mer gjennomsiktig og det er ikke vi som bestemmer heller hva vi ønsker å kommunisere ut, men vi kan bli spurt [...]

[...] vi blir dratt inn i debatten selv om vi kanskje ikke ønsket å mene noe om det eller si noe om det så blir man bare tvungen inn i en diskusjon og må egentlig stå skolerett nesten for hva man gjør fordi noen plutselig plukker opp dette temaet og mener noe om det og det merker man helt åpenbart en endring på [...]»

(B1, 10. februar 2016).

Denne endring av bevissthet i omgivelsene har lagt press på organisasjonen, det har kommet verdier og normer som blir pålagt dem. Den økte synligheten har gjort at omgivelsene i større grad kan utøve press på organisasjonen. Det å øke sin bevissthet rundt ansvar for omgivelsene har blitt viktig som følge av omgivelsene. Også aksjonærer legger merke til hva andre i næringslivet gjør, samt den økte oppmerksomheten i omgivelsene. Så selv om man historisk sett har hatt samfunnsansvar i organisasjonen så kan det virke som det er en endring som har påvirket i

retningen av CSR slik det har blitt oppfattet etter tusenårsskifte. Jeg vil si påvirkningen hos B 1 i stor kommer fra omgivelsene, det er en endring som har oppstått og de må tilpasse seg. Tilgjengeligheten, eksponering organisasjonen føler ovenfor omgivelsene gjør at den adopterer gjeldende legitime paradigme inn i organisasjonen.

Tabell 3: Påvirkning for CSR B1

Bedrift	Påvirkning for CSR
1	Tilgjengelighet Press Endring i omgivelsene

5. 2. 2 Bedrift 2

B 2 er en del av en gruppe, jeg intervjuet den ene forretnings siden som driver med shipping, informanten er ansatt i forretningsledelsen og har ansvar for blant annet CSR. Forretningen driver også internasjonalt.

Organisasjonen merket en endring i omgivelsene sine, omgivelsene ble mer observant og informert og da ble man mer synliggjort som foretak. Informanten sier at de relativt tidlig på 2000- tallet var bevisstgjort på egne påvirkninger og synliggjorde hva de gjorde ikke lenge etterpå, på dette tidspunktet har skillet mellom «gammel» og «ny» CSR oppstått. Og som det kommer frem så anerkjenner B 2 den internasjonale påvirkningen siden det har blitt synliggjort sammenhengen mellom miljøpåvirkning og skipsfarten. Dette er en av flere faktorer som er drivkrefter for å øke fokuset på påvirkninger næringen har på omgivelsene. Det har også blitt fastsatt internasjonale bransjestandarder, men regulerende organer som eksempelvis EU strammer inn ganske mye kraftigere utover dette. Informanten mener derfor at resten av verden kommer etter, at de blir tatt litt igjen. Vedrørende den spesifikke norske lovgivningen innenfor

miljøvern og rapportering så har ikke B 2 merket den i noen særlig grad fordi det var ting de allerede gjorde, men staten Norge har bidratt til å drive frem endringer i den internasjonale reguleringen og de konvensjonene skipsfarten retter seg etter.

«[...] lovgivende myndigheter, konkretiserer det ved EU, men også eksempelvis amerikanske stater, som har lovbestemt et nivå som hele tiden strammer inn ganske kraftig [...]» (B2, 11. februar 2016).

Selv om bedriftene tidlig satt CSR på agendaen med tanke på miljø kan indikere en strategisk handling. Organisasjonen merker et tiltakende og økende press, spesielt fra internasjonale myndigheter, noe som indikere en tiltakende adoptering av legitime verdier og normer.

B 2 merker også en stor endring i etterspørselen av CSR- tiltak hos interessenter i omgivelsene fra kunder hvor tredjeparter ofte blir brukt for å gå organisasjonen i sømmene og at det har vært en endring hos blant banker hvor CSR i mye større grad enn tidligere blir etterspurt. Informanten ser en betydelig endring i etterspørselen av CSR rundt seg, men vil ikke si at konkurransearenaen har endret seg selv om de vedkjenner at den kanskje er i ferd med å gjøre det.

«[...] seinere tid så har det, jeg holdt på å si, sneket seg inn helt tydelig at kunden også etterspør våre prestasjoner innenfor CSR, miljø og alle disse tingene sosiale forhold, ikke sant, og bruker gjerne en tredjepart for å sjekke av om vi leverer i henhold til kundenes krav [...]

[...] eksempelvis banklån og investeringer for å kunne holde flåten ved like og håndtere de tingene på den finansielle siden og vi merker jo også i veldig stor grad at de som eventuelt skal låne oss penger, banker og slike ting, spør og graver i disse tingene i mye større grad enn før [...] ganske store endringer bare i de senere 4- 5

årene, kanskje ikke det engang, på at det har kommet mye sterkere inn CSR-relaterte forhold i de sjekklister som de bruker [...]»

(B 2, 11. februar 2016).

B 2 opplever en helt tydelig økning i etterspørsel og en tiltakende regulering fra internasjonale myndigheter. Informanten påpeker blant annet ressursavhengigheten gjennom banker for vedlikehold og liknende. Det kan virke som om å tillegge organisasjonen CSR blir viktig for overlevelse.

Tabell 4: Påvirkning for CSR B2

Bedrift	Påvirkning for CSR
2	Press Endringer i omgivelsene Tilgjengelighet

5. 2. 3 Bedrift 3

B 3 er et konsern med en kjernevirksomhet som er distansert fra de to andre bedriftene, informanten sitter i konsernledelsen og jobber så å si utelukkende med CSR. B 3 har utelukkende nasjonal virksomhet i Norge.

B 3 har opplevd en endring i etterspørselen av CSR i sine omgivelser. Dette kommer til uttrykk på flere måter, men blant annet at nye aktører måler foretakets forvaltning av CSR i forhold til sjekklister, dette påpeker B 3 er et tiltakende fenomen, noe som legger en viss form for press.

«[...] veldig mange av de nye aktører i dette markedet som har skjemaer med avkryssning som angår vår forvaltning av samfunnsansvar. Så det kan faktisk bety ganske mye for lønnsomheten for virksomheten at vi er god på samfunnsansvar og kanskje da kan få litt bedre vilkår [...]» (B 3, 20. oktober 2016).

Det kommer frem av sitatet at det er fordelaktig å drive CSR. Det er noe som i tiltakende grad blir forventet eller man blir målt på det. Dette indikerer både CSR som et strategisk verktøy og fordelaktigheten ved å adoptere legitime ideer og verdier.

Selv om B 3 i stor grad har tatt med seg sin historie inn i moderne tid så har de modernisert og utvidet sin oppfatning av CSR, noe som blir attribuert til både akademisk litteratur og endringer i omgivelsene som eksempelvis økt fokus på miljøet. Endringen i oppfatning hos informanten kommer i form av at man må gå bort fra den passive tilnærming som i stor grad handlet om å holde pressgrupper i sjakk. Og heller gå offensivt ut og gi begrepet CSR mening og på den måten greie å synliggjøre handlingene for det den faktisk er.

«[...] vi har et stort forbedringsområde når det gjelder å synliggjøre hva vi faktisk talt gjør [...]

[...] en del problemstillinger man aldri vil komme unna, og det er jo avregningen mellom filantropi og propaganda [...] på grunn av at det beveger deg i et felt du er en markedsorientert aktør, du er en aktør som skal maksimere et overskudd og det er jo utgangspunktet her er at motivene nesten alltid vil bli kriminalisert når man gjør prosjekter som er synlige [...]»

[...] jeg har som arbeidstittel «tilbake til fremtiden» [...] der ligger nok inspirasjonen til å finne de store prosjektene i vår tid [...]»

(B 3, 20. oktober 2016).

Informanten hos B 3 er i stor grad opptatt av de historiske røttene til organisasjonen og ønsker å modernisere de, dette indikerer på flere måter en ressursbasert strategisk tilnærming til CSR. Omgivelsene er i økende grad involvert i å sette CSR på dagsorden, B 3 har opplevd dette i varierende grad. Omgivelsenenes krav oppleves som problematisk, man

prøver å tilpasse seg en endring, men tiltak blir allikevel sett på som egenhevdelse..

Tabell 5: Påvirkning for CSR B3

Bedrift	Påvirkning for CSR
3	Historisk Synliggjøring Endringer i omgivelsene

5. 2. 4 Helhet forskningsspørsmål 1

Helhetsforståelsen for hvor påvirkningene for CSR kommer fra er i relativ overenstemmelse med den nyinstitusjonelle tradisjonen. Alle bedriftene merker endringer i sine omgivelser av forskjellig grad. Spesielt hos B 1 er det blant annet formative hendelser som har gjort at CSR har kommet på agendaen. B 3 har i større grad enn de to andre hentet påvirkning fra historiske CSR initiativ. Omgivelsene etterspør også i økende grad CSR hos foretakene. Og årsaken til at dette skjer er at omgivelsene har blitt mer informert om næringslivets påvirkning på omgivelsene samtidig som bedrifter blir stadig mer transparente og/ eller målt opp mot hverandre. Selv om hvert enkelt foretak gjør adopsjoner som er i tråd med egen organisasjon så er det i stor grad samstemt med den nyinstitusjonelle teorien ved at man tilpasser seg omgivelsens krav.

Det kan på derfor sies at påvirkningen for at organisasjonene driver med CSR er tilpasning til omgivelser i endring. Spesielt ressursavhengigheten er av viktighet for at organisasjonene lar seg påvirke.

5. 3 Hvordan oppleves staten?

Det foregående spørsmålet har som hensikt å delvis avgjøre hvor påvirkningene kommer fra generelt. Hvordan staten oppleves skal være

med på å definere om det oppleves som en sterk motivator, pressinstans eller «ubetydelig». Tidligere (kapittel 2. 2. 4) ble statens posisjon etablert, dette er viktig å tenke på. Myndighetene er sterkt til stede som pådriver internasjonalt og har posisjonert seg nært UN Global Compact. Nasjonalt er det i større grad tradisjonell lovgivning som blir håndhevet. Det kan sies at det virker som om statens påvirkning i stor grad kommer av de lovpålagte kravene.

5.3.1 Bedrift 1

Informanten hos B 1 merker at den statlige posisjonen i økende grad sier noe om hva godt samfunnsansvar skal være. Men dette er en tiltakende effekt, noe er satt i stein, men andre ting er åpent for tolkning. Dette kommer frem ved at det ligger en del krav til hva man må ha og mye forventninger til hva man bør ha, så staten oppleves som sterkt tilstede. Informanten oppfatter reguleringen fra statens side som såpass tiltakende at frivillighetsaspekten blir vanskeligere å ha i sin CSR, dette er fordi presset til hva man bør ha og/ eller gjøre også oppleves som tiltakende.

«[...] Så kan du si at det kommer andre ting, det kommer i senere tid så er det jo noe som heter krav, miljøkrav, sertifiseringer som man kan og bør ha, det er krav til typer anti- korrupsjonssystemer, det er en økende regulering på hva godt samfunnsansvar skal være [...].»

«[...] det å komme seg ut over det og si «her er det helt frivillig», det blir vanskeligere og vanskeligere fordi det er mer en sånn «det bør alle gjøre», den opplever vi blir større. [...].»

(B1, 10. februar 2016).

Statens krav er økende, det kan faktisk virke som om B 1 opplever staten som innskrenkende i deres CSR utøvelse. Og det kan tyde på tvangsmessig adopsjon av «bør» krav fra institusjonaliserte omgivelser.

Tabell 6: Hvordan staten oppleves B1

Bedrift	Opplevd statlig regulering
1	Økende minstenivå

5.3.2 Bedrift 2

Informanten opplever norsk regulering som en bekreftelse på at de har konsentrert seg om de riktige ting og opplevde økt regulering fra statens som mindre betydelig fordi de var allerede på det punktet og forbi.

«[...] ser vi selvfølgelig på slike ting som for eksempel regnskapsstandarden [...] på hva man skal rapportere på i forhold til årsregnskap og slike ting, det har vi gjort i mange år, så det er ikke noe heft for oss det, vi trenger ikke anstrenge oss for å oppfylle myndighetenes krav, vi var der for lenge siden [...]» (B2, 11. februar. 2016).

B 2 merker nasjonen i større grad i internasjonal sammenheng hvor Norge er pådriver for endring hos noen aspekter av skipsfarten. B 2 oppfatter dette som fordelaktig fordi de har sammenfallende interesser og med nasjonen som pådriver så hjelper det å sette bransjestandarder. Informanten mener med andre ord at de ikke i noen særlig grad blir påvirket av staten og deres pålegg.

Tabell 7: Hvordan staten oppleves B2

Bedrift	Opplevd statlig regulering
2	Bekreftelser nasjonalt Pådriver internasjonalt

5.3.3 Bedrift 3

B 3 forholder seg i stor grad til statlig regulering med å oppfylle de kravene som stilles til foretaket. De faktorene som er typiske er

rapporteringskravene, informanten kaller disse hygiene faktorer, altså at det er faktorer som er godt integrert. Men det blir presisert informanten at selv om det ses på slik så kan man ikke være dårlig på det om man skal være en troverdig aktør innenfor samfunnsansvar. Informanten belyser bransjestandarder for å vise til veien man ønsker å bevege seg, altså områder man ønsker å utvide forbi statlig regulering. Informanten mener at staten ikke er noen særlig påvirkning på deres virke, de adopsjoner som blir gjort er de som er pålagt ved lov.

Tabell 8: Hvordan staten oppleves B3

Bedrift	Opplevd statlig regulering
3	Statlig regulering er hygiene Økt fokus på bransjestandard

5. 3. 4 Helhet forskningsspørsmål 2

Samtlige foretak opplever den statlige reguleringen, også B 3 som har sin kjernevirksomhet i Norge.

Men det oppleves som noe forskjellig, B 1 opplever en økende påvirkning av hva CSR bør være fra statens side, B 1 opplever altså statens press. B 2 ser på det som en bekreftelse på at de gjør ting riktig og setter pris på staten i internasjonale sammenhenger. B 3 anser også statlig regulering i Norge som en bekreftelse og anser bransjestandarder som det neste målet å være god på. Det kan virke som om statens påvirkning på mange måter er forholdsvis begrenset til lovgivningen.

5. 4 Hvordan oppfatter norske organisasjoner CSR?

Oppfattelsen av CSR vil hjelpe problemstillingen å avgjør om dette er strategi eller ikke. I følge de to teoretiske perspektivene (strategisk og nyinstitusjonelt) kan det antas om organisasjonen oppfatter CSR som et

konkurranseverktøy er det nærmere strategi. Opplever de det som noe unødvendig eller noe de føler seg presset til er det antakeligvis på utsiden av strategi.

5. 4. 1 Bedrift 1

Oppfatningen hos B 1 er i stor grad basert på UN Global Compact, dette kommer frem i form av at deres tilknytning til dette initiativet har gitt de et rammeverk for hva CSR er. B 1 setter også fokus på at det skal være gjennomgående i hele organisasjonen. I litteraturoversikten ble det tydelig at CSR kan være ganske mye og UN Global Compact har på mange måter definert rammeverket for bedriften.

«Ja, du kan altså si det som at de områdene vi ser på og følger opp er i henhold til UN Global Compact sin hoved kategorisering som går på miljø, menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og anti- korrupsjon og det er den rammen man da har brukt og sett på egentlig. Så det er disse områdene man følger opp [...]

[...] man kan si at man bruker temarammeverket for UN Global Compact og sier, hva er egentlig CSR? Altså hvilke temaer er CSR temaer? Også oversetter man det til de respektive forretningsområdene, at de jobber med det ene eller det andre innenfor disse temaene, så det er, man kan si at alle skal jobbe med alt, men det er åpenbart at det for noen deler av forretningen er miljøspørsmål mer nærliggende [...]}»

(B 1, 10. februar 2016).

Dette rammeverket som er gitt av UN Global Compact har altså definert områdene bedriften velger å jobbe innenfor, men det har også gitt de muligheter til å oversette noen områder til visse forretningsområder, selv om «alle» i utgangspunktet skal jobbe med «alt», dette kommer også frem i deres historiske verdigrunnlag. Informanten setter fokus på skillet mellom

forretningsdrift og veldedighet, hvor veldedighet ikke blir vektlagt fra bedriftens side, men at den gir av overskuddet til fond som bruker disse midlene fritt til veldedighet. Denne todelingen av CSR oppfattes av bedriften selv som en følge av deres historie og eierskapet.

«[...] hva er vårt CSR, hva er det, det er ikke en, det er ikke et foretensingsområde, eller et prosjekt, men det, det er litt todelt for oss, på den ene siden er det et verdifundament som ligger der og som da startet når selskapet startet [...]

[...] det har litt med familietradisjonen å gjøre, det er en familieeid bedrift [...]

[...] man i vårt system en todeling som også har vært her ganske lenge at konsernet som sådan driver ikke med veldedighet [...]

[...] en del av overskuddet går til fondene hvert år [...]

[...] i tillegg en del aktivitet i konsernet i forretningsområdene med typer forskning, utvikling og prosjekter [...]

Hvorfor gjør vi dette her? Fordi det er rett å gjøre, det er så enkelt som det, det er ikke det at man ønsker å posisjonere seg, men selvfølgelig så mener man jo bestemt at selskaper som gjør det rette har et konkurransefortrinn på sikt [...]»

(B1, 10. februar 2016).

Dette vil si at B 1 ser på CSR som noe historisk forankret, men at det er et klart skille mellom veldedig CSR og forretningsmessig CSR. Den veldedige CSR' en ligger hos fondene som bedriften har opprettet og den forretningsmessige CSR' en vil forhåpentligvis på sikt vil gi fordeler, dette kommer også frem i seleksjonen av samarbeidspartnere.

Omdømmehåndtering kan betraktes som en forlengelse av forretningsmessig CSR, noe informanten ser verdien av, for å bygge et omdømme trengs det flere faktorer som er viktig. Oppstår det derimot en omdømmeskade påstår informanten at det anslagvis i 80% av tilfelle er

relatert til CSR.

«[...] en omdømmeskade er som regel noe som har med CSR å gjøre [...]» (B1, 1. februar 2016)

Det kan virke som om foretakets oppfatning av CSR totalt sett er strategisk forankret. Dette kommer spesielt godt frem med tanke på hvordan informanten ser verdien av utøvelse i alle ledd og som et konkurranseverktøy. Annerkjennelsen av CSR i relasjon til omdømmehåndtering er også en indikator på at dette er tilfellet. Det kan også argumenteres for at det er en mekanisme for håndtering av omgivelsene, men CSR virker ikke de- koplet, noe som gjør at det virker startegisk. Den frivillige adopsjonen av UN Global Compact viser handling, ikke bare signalisering, det å forplikte seg vil si at de dedikerer ressurser til rapportering.

Tabell 9: Oppfatning CSR B1

Bedrift	Oppfatning	Historie
1	UN Global Compact Standarder Etikk Todelt Rammeverk Konkurranseverktøy Verdikjede Omni utøvelse	Sterk forankring Eierskapsføringer

5. 4. 2 Bedrift 2

Informanten hos B 2 forbinder CSR med verdiskapning i og utenfor organisasjonen ved å skape såkalte «vinn- vinn» situasjoner. For at dette

skal ha noen effekt vektlegger informanten viktigheten av at alle i organisasjonen må utøve det. Det å skape verdier totalt sett er mer eller mindre i tråd med Porter og Kramers verdikjedetilnærming (kapittel 2. 1. 3), noe som indikerer at CSR brukes strategisk.

«[...] For vår del så setter vi det i sammenheng med det å skape verdier totalt sett og ta hensyn til de samfunnene som vi opererer i, enten det er miljø eller lokalsamfunn og prøve å minimalisere eventuelle påvirkninger i negativ grad som vi måtte ha i sammenheng med når vi gjør våre forretninger. Det er den ene biten av det, andre biten av det går på å forsøke å gi tilbake til samfunnet [...]» (B2, 11. februar 2016).

Informanten anerkjenner at for å drive virksomhet så vil det ha en påvirkning på omgivelsene blant annet ved å eksemplifisere områder de henter deler av sin arbeidskraft fra og med kjernesakene miljø og anti-korrupsjon. Dette kommer også godt frem fra bedriftens egen definisjon av begrepet.

«Også har vi en diskusjon som en dynamisk prosess også, så vi har med utgangspunkt i definisjonen der du sier at samfunnsansvar for oss er å gå utover det som er lovpålagt og det som er forventet at man gjør så definerer vi vår utførelse av samfunnsansvar ut over det» (B2, 11. februar 2016).

Det som er særs interessant her er at bedriften selv har definert at samfunnsansvar for dem er å gå utover det som er lovpålagt. B 2 har sin kjernevirksomhet i internasjonale farvann, med påfølgende internasjonale lover og reguleringer. Det er derfor meget interessant at de faktisk definerte CSR på denne måten som i stor grad er i tråd med norske styremakters syn på CSR, samtidig belyser denne definisjonen frivilligheten til å gå forbi minstestandard.

[...] vi opererer i en internasjonal bransje som er avhengig av at alle gjør de samme tingene på samme nivå om det skal ha noen effekt [...]

[...] det er vel den mest internasjonalt regulerte bransjen som finnes, det er skipsfart og da er man veldig ofte avhengig av konsensus for å få gjort noe, slik at både lovverk og internasjonale reguleringer som legges er ofte lagt på et litt lavere nivå enn vi egentlig ønsker oss [...]

[...] men igjen det er også en sånn stadig tilbakevendende diskusjon på i hvilket omfang vi kan gjøre det før det går på bekostning av virksomheten vår for eksempel»

(B2, 11. februar 2016).

CSR blir av informanten sett på som noe nyttig både for bedriften selv og omgivelsene. Informanten sier at det er en tilbakevendende debatt om hvor langt man kan drive CSR uten at det går på bekostning av virksomheten. Dette vil si at begrepet holder en egen verdi fra strategisk ståsted, man vil ikke ofre alt for å drive med CSR, men det er viktig nok til å hele tiden vurdere graden av tiltak. Det er allikevel en vedkjennelse at informanten oppfatter og bruker CSR for å styrke konkurransekraften til organisasjonen.

«[...] det har faktisk utviklet seg litt over tid, det har gått mer vekk ifra den filantropiske biten, altså å gjøre noe uegennyttig uten tanke på seg selv for å si det sånn, vi har den ganske tungt inne også, men vi har større grad jobbet fram en posisjon der vi kan se at det skal være en «vinn- vinn» situasjon [...]

[...] bevisst forhold til det at vi skal også kunne bruke det i en eller annen form for egeninteresse i form av å kunne styrke konkurransekraften vår, eller bedre lønnsomheten vår, eller gjøre noe som vi selv kan ha noe igjen for [...]»

(B2, 11. februar 2016).

B 2 er tilknyttet UN Global Compact og informanten mener at deres eierstruktur har noe å si for deres oppfatning av CSR.

«[...] men igjen så er vi mer i overenstemmelse med eksempelvis Global Compact krav enn det som er lovpålagte krav for å si det sånn [...]» (B2, 11. februar 2016).

Å skape «vinn- vinn» situasjoner indikerer i stor grad at CSR er inni strategi, verdier for organisasjonen og verdier for samfunn. Informanten har en klar formening om at man kan ikke gjøre noe uten å få noe tilbake, og en distansering mellom ren filantropi og forretningsmessig CSR. Det er poengtert av informanten at bruken av CSR skal være for å styrke konkurransekraften til selskapet, noe som på mange måter er posisjonierungsstrategi. Dette kommer blant annet tydelig frem ved å definere CSR i organisasjonen som noe mer enn det som kreves av dem. Informanten sier også at det kontinuerlig arbeides med, noe

Tabell 10: Oppfatning CSR B2

Bedrift	Oppfatning	Historie
2	Verdiskapning i og utenfor organisasjon UN Global Compact Internasjonale reguleringer og lovverk Konkurranseverktøy Verdikjede Frivillighet Omni utøvelse	Eierskapsføringer for filantropi Ønsket om å skape noe varig

5. 4. 3 Bedrift 3

B 3 har i stor grad tatt med seg sin historie inn i moderne tid, dette er synlig ved informantens forståelse av CSR. Informanten snakker blant annet mye om humanistiske verdier og synspunkt som danner grunnlaget for deres prosjekter. Men det er tydelig at B 3 skiller mellom historiske røtter og

samtidsoppfatning i egen organisasjon og vektlegger viktigheten av at alle i alle ledd i organisasjonen må utøve CSR.

«[...] Samfunnsansvar er i sin enkleste form foretakets forhold til omgivelsene, altså samfunnet som vi er en del av [...]

[...] samfunnsansvar har i utgangspunktet filantropiske røtter [...]

[...] rundt år 2000 ser man at ideen om fordelinger av verdien eller «shared value» blir en tilnærming som blir tydeligere og tydeligere, altså ideen om hva som er godt for samfunnet også kan være godt for organisasjonen eller omvendt [...]»

(B3, 20. oktober 2016)

B 3 er ikke tilknyttet UN Global Compact, men har orientert seg i akademiske tekster for å forstå CSR, noe som gjør at bedriften i stor grad støtter seg på Michael E. Porter og Mark R. Kramer og deres verdikjedetilnærming. Informanten ser også på CSR som et dualitetsområde, filantropi og forretningsmessig CSR i større grad er overlappende.

«[...] for utviklingen av forståelsen av samfunnsansvarsbegrepet er Porter og Kramer sin artikkel fra 2006 der de ser på sammenhengen mellom verdikjeden i et foretak, altså hvordan produksjonsvirksomheten og bidraget til omgivelsene og forventninger fra omgivelsene [...]

[...] om man ser på det som et dualitetsproblem, hva forventer samfunnet av oss og hva forventer vi at samfunnet forventer av oss [...]

Så for meg er det en analytisk konstruksjon, og jeg skiller mellom nivåene «filantrop», «samspill» og «nyskaping», for de tre nivåene spiller alltid sammen i forhold til en ting, tilbake til de to overordnede imperativene, folk må ha noe å leve av og noe å leve for».

(B3, 20. oktober 2016).

Informanten vektlegger betydningen av samskapning av verdier, denne forståelsen av CSR er som et strategisk konkurranseverktøy. Det er en relativ tett kopling mellom nivåene «filantropi» og de mer forretningsrettede «samspill» og «nyskapningen» hos B 3, noe som kan indikere begge deler. Det filantropiske leddet er nærmere den tradisjonelle CSR tilnærmingen, som noe utenpå strategi. Samspill og nyskapning er derimot likere den moderne tilnærmingen hvor CSR er en del av strategi (tabell 1).

Tabell 11: Oppfatning CSR B3

Bedrift	Oppfatning	Historie
3	Systematisert i tre filantropiskbasert nivåer Konkurranseverktøy Håndtering av dualiteter Filantropi og forretning i stor grad overlappende Verdikjede Omni utøvelse	Tydlig inspirasjon fra historien Modernisering av historiske tiltak og verdier

5. 4. 4 Helhet forskningsspørsmål 3

To av foretakene er tilknyttet UN Global Compact, dette kan det argumenteres for er som følge av at de har virksomhet internasjonalt. Begge bedriftene bruker i varierende grad dette initiativet som rammeverk for sitt samfunnsansvar. UN Global Compact er et frivillig initiativ, men det viser allikevel integrering av prinsippene dette initiativet har. Samtidig forplikter det organisasjonene som er medlem å rapportere målsetninger og oppnåelser innenfor CSR. Dette tyder på at B 1 og B 2 vektlegger CSR begrepet tyngde. Dette kommer frem ved at begge informantene

anerkjenner at alle i organisasjonen må gjøre det om det skal ha en effekt. Dette er også noe B 3 vektlegger, alle må ha handle etter samfunnsansvarlig prinsipper om det skal ha en effekt. Dette kan indikere både innside og utside, altså at bedriftene faktisk bruker dette som strategiske mekanismer eller at tilknytningen og handling kan være signalisering uten nødvendigvis bety så mye.

Det samme kan sies om alle tre bedrifters historiske grunnlag, 1 og 2 er familieeide foretak hvor CSR har vært en del av organisasjonen siden grunnleggelsen. B 3 er grunnlagt basert i stor grad på filantropiske verdier og det kan virke som om alle organisasjonene har tilpasset sin historiske tilknytning til moderne krav. Endringen i omgivelsene gjør at organisasjonene henter fra historien sin for å fremstå legitime. Dette kan både være i tråd med strategisk samsvar som sier at det er strategi, CSR som unik ressurs, eller det kan være en mekanisme for å tilfredsstille omgivelsene.

Det er visse variasjoner mellom foretakene, men felles er at de alle tre i varierende grad ser på CSR som et konkurranseverktøy og i lys av det Porter og Kramer gjorde kjent som verdikjedetilnærmingen (kap. 2. 1. 3). CSR som et konkurranseverktøy er å se det i sammenheng med strategisk posisjonering og/ eller strategisk samsvar. Og verdikjedetilnærmingen er i stor grad utarbeidet for å tilpasse samfunnsansvar med den individuelle strategi og situasjon. Begge disse oppfattelsene indikerer en sterk grad av at CSR er i strategi.

5. 5 Påvirker CSR organisasjonen?

Under dette forskningsspørsmålet vil jeg ikke eksemplifisere med konkrete tiltak og sitater. Dette kommer av at det kan i betydelig grad gå på bekostning av anonymiteten til foretakene.

Forskningsspørsmålet ønsker å belyse hvilke endringer organisasjonene har gjort med tanke på CSR tiltak. Et fravær av endring for CSR arbeid tyder på at det er på utsiden, endringer for å jobbe med CSR kan tyde på at det er en del av strategi. Generelt om dette forskningsspørsmålet i forhold til bedriftene er at det virker som om det er endringer hos de for å bedre jobbe med CSR. Blant annet gjennom endret forretningsatferd og tildeling av ressurser, samtidig som at det er et pågående arbeid.

5. 5. 1 Bedrift 1

CSR har påvirket B 1, som det ble nevnt ovenfor presiserer informanten at CSR skal utøves i alle ledd. Dette vil si at B 1 ønsker at alle ansatte skal utøve samfunnsansvar. Informanten sier at de relativt nylig har gått til innkjøp av e- læringsverktøy for å drive dilemmatrening for ansatte slik at de forstår hva som er god tatt praksis. Det at alle skal drive med CSR er et verdifundament som informanten sier har ligget som et historisk verdifundament. Det har derimot oppstått en endring i tråd med endringen av CSR, eksemplifisert ved den aktive dilemmatreningen.

Informanten sier at ISO- sertifiseringer og andre typer sertifiseringer er i stor grad utbredd, noe som på mange måter også har kommet mer i fokus internasjonalt i tråd med at CSR skjøt fart over tusenårsskifte. Det å få slike sertifiseringer er ressurskrevende fordi kan medføre endringer som er finansielt tyngende og tidkrevende. Sertifiseringene er eksempelvis for å klassifisere «fair- trade» varer. Informanten sier at de også bruker innkjøpsorganisasjoner som kvalitetssikrer leverandører, informanten sier at de gjør dette selv om de er dyrere å bruke enn andre.

UN Global Compact har naturlig nok også gjort at organisasjonen har blitt påvirket, dette initiativet er frivillig, men det stiller krav til de som velger å bli med. Dette kommer blant annet frem ved at B 1 forplikter seg til å integrere de ti prinsippene for bærekraft i bedriftens strategi og virke, og

rapportering av det samfunnsansvar de tar. B 1 har alltid ønsket å ha en sterk samfunnsprofil, det ligger blant annet tilgjengelig i overordnede strategidokumenter, men at de har opplevd et skifte fra gode intensjoner til faktisk å gjøre noe med det. Tilknytningen til UN Global Compact kan ses på som denne endringen.

Informanten henviser til Code of Conduct, dette er et dokument foretaket har utarbeidet som stiller visse krav til blant annet atferd hos samarbeidspartnere. Informanten sier at Code of Conduct dokumentet fungerer som et tilleggskdokument til forretningskontrakten. Det å ha denne typen retningsdokumenter gjør at organisasjonen får rammer å jobbe innenfor både med tanke på egen atferd og i relasjon til potensielle samarbeidspartnere. Code of Conduct dokumentet til B 1 tilsier også at om det er brudd på dokumentet så kan samarbeidet avbrytes. Dette har ikke skjedd enda, men om det er et Code of Conduct brudd så vil det bli åpnet en dialog for å finne løsninger. Denne typen dokumentasjon legger føringer for hva som er viktig for B 1, hva som forventes av en samarbeidspartner og at B1 kan velge bort en potensiell samarbeidspartner som ikke oppfyller Code of Conduct.

Jeg vil si at mye av dette kan tyde på at CSR er strategi. Det er gjort relativt store endringer hos organisasjonen for å drive med samfunnsansvar. Forretningsatferd er endret ved utviklingen av Code of Coduct, adopsjonen av UN Global Compacts ti prinsipper og andre typer sertifiseringer. Samtidig har B 1 nylig gått til innkjøp av læringsverktøy som skal forberede ansatte til å være bedre rustet i møte med etisk tvilsomme situasjoner. Samlet sett virker det som om virksomheten i større grad har revidert måten de tenker forretningen på, men at dette er en prosess som i stor grad er pågående. Informanten sier derimot at Code of Conduct dokumentet er på

siden av den formelle forretningskontrakten. Noe som kan indikere at CSR allikevel er stilt litt på siden av strategi.

Tabell 12: Påvirkning på B1

Bedrift	Påvirkning på organisasjon
1	UN Global Compact Code of Conduct Endringer i seleksjon E- læring for bevisstgjøring

5. 5. 2 Bedrift 2

B 2 har også blitt påvirket gjennom blant annet medlemskap i UN Global Compact og utviklingen av en egen Suppliers Code of Conduct. Dette kommer frem ved økt synliggjøring og rapportering av CSR aktivitet. Informanten sier at Suppliers Code of Conduct har påvirket måten de ser på sin forretningsatferd, og de har i stor grad integrert dette dokumentet i den formelle forretningskontrakten istedenfor at det er to mer separerte dokumenter. Dette kommer til syne ved bruken av kontraktsbundne klausuler som stadfester konsekvenser ved brudd på B 2 Suppliers Code of Conduct.

Informanten sier at når bedriften definerte og bestemte seg for å øke satsningen på CSR så dedikerte de ett helt årsverk som eksplisitt skulle jobbe med det for å legge trykk på utviklingen i egen organisasjon. I relasjon til anti- korrupsjonsarbeid har B 2 tatt et fast standpunkt og endret atferd ved å være med å etablere egne nettverk for å aktivt bekjempe denne problemstillingen. Informanten belyser at i forlengelsen av dette nettverket har de utviklet treningsprogrammer som kjører dilemmatrening rette mot anti- korrupsjon. Endringer i organisasjonen er også tydelig i tilnærmingen til NGO' er hvor holdning har gått fra donasjoner til aktivt samarbeid.

Endringen i egen organisasjon er mye i tråd med UN Global Compact og deres egen Suppliers Code of Conduct, men B 2 har tatt et mer aktivt standpunkt i forhold til noen av områdene som UN Global Compact definerer. Dette kommer blant annet frem i arbeidet med anti- korrupsjon og håndteringen av miljøspørsmål.

Organisasjonen har tatt et tidlig standpunkt til CSR ved å dedikere et årsverk for å kartlegge og legge til rette for dette arbeidet, og etter hvert har de endret sin forretningsatferd. Dette er blant annet eksemplifisert ved å være med å grunnlegge et anti- korrupsjonsnettverk og istedenfor å være passiv giver til ikke statlige aktører som WWF ønsker B 2 å være deltakende i arbeidet. Spesielt arbeidet rundt anti- korrupsjon er en indikator på strategi. Informanten poengterer det underveis i intervjuet at de ikke ønsker en generell passiv holdning til CSR, men er i stor grad aktiv som pådriver i sine omgivelser. Det kan med andre ord virke som om CSR i vesentlig grad har påvirket organisasjonen, og de er også nå fortsatt i prosessen med kontinuerlig tilpassing.

Tabell 13: Påvirkning på B2

Bedrift	Påvirkning på organisasjon
2	UN Global Compact Suppliers Code of Conduct Aktiv i omgivelsene Treningsprogrammer

5. 5. 3 Bedrift 3

B 3 bruker ikke Code of Conduct og er heller ikke tilsluttet UN Global Compact. De spesifikke og generelle retningslinjene dette gir en organisasjon med tanke på endringer er ikke en del av B 3.

Men det vil komme strukturelle endringer hos B 3, dette blir signalisert ved at samfunnsansvar ble løftet opp i konsernledelsen i en dedikert funksjon. Informanten sier at organisasjonen har startet fremtidsrettet planlegging slik at lavkonjunkturer ikke skal ha de enorme påvirkningene på organisasjonen. Verken i sin kjernevirksomhet eller CSR relaterte initiativer. Det er en deling mellom de filantropiskbaserte nivåene og blant annet miljøproblematikk, hvor sistnevnte skal håndteres av det berørte avdelingene hvor dette er aktuelt.

At CSR er løftet opp i en dedikert stilling i konsernledelsen er et sterkt signal på at organisasjonen ønsker å innlemme CSR i strategi. Samtidig er det finansiell planlegging som skal ivareta virksomheten i nedgangstider, informanten sier at dette innebærer også CSR initiativer. Med unntak av dette virker det per nå som om organisasjonen har det som noe på utsiden. Det som derimot er spennende er at de endringene som informanten påpeker skjer i disse dager. Informanten har begynt å utlyse stillinger for å bygge opp en kompetent stab som skal jobbe med CSR. Det er med andre ord en pågående prosess for integrasjon, noe som kan indikere at selskapet ønsker å få CSR sterkere integrert.

Tabell 14: Påvirkning på B3

Bedrift	Påvirkning på organisasjonen
3	Samfunnsansvarsfunksjon i konsernledelse Planlegging Signaler om endring

5. 5. 4 Helhet forskningsspørsmål 4

Hos to av foretakene er UN Global Compact adoptert fra omgivelsene, disse er relativt godt integrert i organisasjonene. Dette internasjonale initiativet

har på flere måter gitt B 1 og B 2 retningslinjer for hvordan de skal drive CSR og kan konstitueres som et krav fra omgivelsene. Men det er ikke forstått som et unødvendig pålegg, så begge organisasjonene integrerer deler av UN Global Compact i tråd med den kontekstuelle situasjonen de er i.

B 3 skiller seg litt fra de to andre ved å ikke være tilknyttet dette initiativet, men har opprettet en spesifikk CSR stilling i konsernledelsen. Det virker som om denne beslutningen i stor grad kommer av en historisk orientering internt i egen organisasjon. De ønsker å hente frem de verdier som de var grunnlagt på. Samtidig planlegges det finansielt for fremtidige dårligere tider, noe som tyder på en fremtidsrettet forpliktelse til, ikke bare virksomheten, men også til deres CSR initiativ.

Det kan tolkes at mye av dette kommer som en følge av endringene i omgivelsene (kapittel 5. 3). Noe som gjør at selskapene tar et standpunkt for å for å bygge inn og reflektere CSR. De påvirkninger og adopsjoner/integreringer som er gjort kan forstås i lys av strategisk samsvar. Altså at de påvirkninger og aktiviteter organisasjonene gjør er for å samkjøre forventninger fra omgivelsene og handling til organisasjon.

5. 6 Hvorfor drive med CSR?

Dette forskningsspørsmålet har som intensjon å avdekke faktiske forhold for å drive med CSR. Det kan sies at det virker som om samtlige bedrifter ser på det som noe som er fremtidsrettet både for samfunn og organisasjon. Det ser også ut som om CSR er nødvendig for å fortsette å eksistere som foretak på bakgrunn av forskjellige årsaker, og det virker distansert fra strategi.

5. 6. 1 Bedrift 1

Årsakene for å drive med CSR er flersidige, men i kjernen av årsaker ligger ønsket om å bli værende som foretak i fremtiden. Informanten påpeker at

CSR som de driver er tilknyttet aktiviteter som er forretning, det kan ikke være noe på siden av, men som en del av det. Dette kommer blant annet frem ved at man gjør ikke en aktivitet uten å se noe vinning i aktiviteten for selskapet. De lokale representasjonene rundt omkring i landet blir anvendt som eksempler på dette, om man arrangerer åpne dager så knytter man det opp mot det forretningen driver med.

«[...] Vi ønsker å være her om 150 år også, egentlig [...]» (B1, 10. februar 2016).

Informanten vektlegger CSR med tanke på omdømme til bedriften, det blir ment at for å bygge omdømmet er det mange faktorer som er viktige, men en omdømmeskade er i stor grad attribuert til CSR relaterte temaer.

«[...] en omdømmeskade er som regel noe som har med CSR å gjøre [...]» (B1, 10. februar 2016).

CSR blir av informanten sett på som kjernen av forretningsmodellen de har hatt og tilskriver den til at de har overlevd. Dette gjør også CSR til et redskap av betydning for B 1, at man ikke kan drive forretning på sikt uten å være bevist de valgene man tar, selv om det kanskje kan gå på bekostning av det korte perspektivet.

«[...] for å holde seg i live må man drive med CSR, altså man klarer ikke å drive forretning på sikt viss man ikke er bevisst [...] litt naivt sagt, men å gjøre verden et bedre sted selvfølgelig, altså det at man fremmer de riktige valgene ved at man støtter gode initiativer, ved at man velger de samarbeidspartnerne som tenker likt [...]» (B 1, 10. februar 2016).

Det er også verdt å merke at informanten påpeker at CSR ikke er en integrert del av den overordnede strategien, men at dette er et pågående arbeid.

«[...] det er kanskje mer på visjonsnivå enn strategi/ handlingsplan, men det er det vi jobber med nå, kontinuerlig [...]» (B1, 10. februar 2016).

Denne informasjonen er litt motstridende, informanten har tidligere anerkjent at CSR på sikt skal gi konkurransefortrinn og det er indikasjoner på at det blir brukt slik. Det blir også under dette forskningsspørsmålet påpekt at CSR er viktig med tanke på overlevelse og som et ledd i fremtidsrettet forretningsdrift. Men CSR er ikke en del av den overordnede strategien, CSR er adoptert inn fra institusjonelle omgivelser, men dekoplet fra den overordnede strategien til selskapet. Dette kan på mange måter indikere at CSR både er og ikke er strategi, som informanten påpeker er det et pågående arbeid med integrering av CSR. Dette arbeidet virker også oppriktig, at de ønsker å få CSR mer satt i organisasjonens overordnede strategi. Det kan tyde på at denne studien med denne problemstillingen møter organisasjonen midt i arbeidet med omstrukturering og integrering av CSR i sin strategi.

Tabell 15: Hvorfor drive CSR B1

Bedrift	Hvorfor CSR
1	Overlevelse Fremtidsrettet Forretning og «verden» Ikke i overordnet strategi Omdømme

5. 6. 2 Bedrift 2

B 2 driver CSR med fokus på det langsiktige perspektivet og at det går an å tenke forretningsmessig i forhold til CSR. Informanten ser på verdiskapning og det å bygge noe sammen på sikt som en viktig årsak for hvorfor de driver CSR. Noen av prosjektene B 2 har gående er på kort sikt

ikke nødvendigvis positive med tanke på tid og penger, men de velger å gjøre det.

«[...] det er det perspektivet med verdiskapning og få det til i en slik vinn- vinn sammenheng, at vi ikke bare gir noe til noen trengende, men at vi faktisk arbeider sammen om noe for å bygge verdier på sikt [...]

[...] en ganske sterk trend og etter hvert andre steder, at det går an å tenke litt sånn forretningsmessig i forhold til CSR også, ikke bare ensidig [...]»

(B 2, 11. februar 2016).

Innledningsvis i arbeidet med CSR forteller informanten at de gjennomførte en interessentanalyse for å finne ut hvordan de skulle jobbe med temaet. De ønsket å gå bort fra den rene filantropiske tilnærmingen. Informanten påpeker at det på mange måter var Porter som fungerte som en slags katalysator for hvordan tilnærmingen skulle bli og eksemplifiserer at det i flere sammenhenger blir etterspurt CSR. Informanten sier at arbeidet med integreringen av forskjellige tiltak i og utenfor organisasjonen er pågående, men poengterer at de har kommet langt.

«[...] vi foretok en, la oss si en enkel interessentanalyse rett og slett, så definerte vi hvem som viktigst for oss å forholde oss til i forhold til det som vi vil ha fokus på [...]»

«[...] det var vel egentlig Michael Porter som skrev en eller annen artikkel i Harvard Business Review eller noe sånt for noen år siden. Jeg tror at han pekte på noe da som, i den grad forretningsfolk leser den type ting, som ble fanget opp på en litt sånn måte trendsettende [...]»

(B 2, 11. februar 2016).

På spørsmål om CSR er en del av deres strategi så er informanten litt tosidig, men sier etter hvert nei. Dette mener vedkommende er fordi om

man kan synliggjøre at det ligger i lønnsomheten kan det enklere integreres i strategien, men slik tilstanden er nå med lavkonjunktur er det noe ekstra.

«[...] det er jo veldig lett å si ja, ikke sant, men jeg vil ikke si det uten videre, jeg tror nok at det, jeg tror, jeg tror nesten jeg vil si nei jeg [...] at det ligger lønnsomhet i det isolert sett for oss, så kan vi lettere bake det inn i det strategiske [...] om vi ser at eksempelvis butikken ikke går så bra slik vi faktisk opplever nå innenfor skipsfarten så blir det litt det motsatte, da er det noe vi gjør ekstra, ikke sant, og om vi da skal luke vekk og ha kostnadsfokus så luker vi jo vekk det som vi kan føle at vi gjør ekstra [...]»

(B 2, 11. februar 2016).

Informanten opplever at om CSR er viktig eller ikke, blir litt definert for dem, selv om de var tidlig ute med CSR og anså det som viktig. Flere i organisasjonen har i økende grad blitt utspurt om CSR i eksempelvis kunderelasjoner, noe som gjør CSR viktig, som informanten påpeker blir det da automatisk viktig og en del av forretning. Dette blir av informanten ansett som en driver, men det betyr også at man kan stå i fare for å miste forretning om man ikke har.

«[...] sjekklister for å avdekke våre CSR aktiviteter, det er drivende fordi når det er kundene våre som kommer til våre markedsfolk med disse greiene og de ikke kan svare på dem fordi de vet ikke, de er nødt til å trekke på organisasjon da kommer vi inn i bildet og da blir det på en måte automatisk viktig å, ikke sant, fordi at det blir en del av business fordi at kunden faktisk etterspør det [...]» (B 2, 11. februar 2016).

Som det ble poengtert tidligere (kap. 5. 2. 2) ser B 2 verdien av å skape situasjoner som er fordelaktig for organisasjonen og samfunnet. Dette stemmer godt overens med Porter og Kramers verdikjedetilnærming (kap.

2. 1. 3) som plasserer CSR i samsvar med strategi. Det blir også belyst at organisasjonen gjennomførte en interessant analyse, noe som indikerer CSR i strategi. De institusjonaliserte omgivelsene til organisasjonen blir opplevd som å definere CSR for foretaket. Denne påvirkningen gjør at flere deler av organisasjonen må ha kunnskap og forståelse for CSR. Tilpassingen til omgivelsene kan indikere at CSR blant annet også er en overlevelsesmekanisme, jeg anser dette som i konflikt med en felles verdiskapning. Når man ønsker å bygge verdier på sikt, både for samfunn og organisasjon, og posisjonere CSR nærmere strategi kan påvirkningen utenfra distansere CSR fra strategi. Dette institusjonaliserte presset fra omgivelsene kan være selvmotsigende. Informanten sier at CSR ikke er en del av organisasjonens overordnede strategi, dette indikerer at det er dekoplet. Det blir blant annet visualisert ved at initiativer kan reduseres fordi det oppfattes som noe ekstra, noe utenpå.

Tabell 16: Hvorfor drive CSR B2

Bedrift	Hvorfor CSR
2	Fremtidsrettet Forretning og «verden» Overlevelse Ikke i overordnet strategi

5. 6. 3 Bedrift 3

Informanten hos B 3 mener det er av interesse å se på hvilke muligheter man har for å posisjonere organisasjonen samtidig som man har påvirkning på omgivelsene sine. Informanten snur også på denne tilnærmingen og sier at man står på en måte i en uendelig strøm av antatte gode prosjekter man kan involvere seg i og samtidig styrke posisjonen til organisasjonen. Men informanten påpeker også at det er etikk knyttet til dette, ved at man kan

ikke si nei til et prosjekt fordi det ikke er nytteverdi i det. Porter og Kramers (kap. 2. 1. 3) verdikjedetilnærming blir i stor grad sett på som ledestjernen med tanke på samfunnsengasjement og organisatorisk styrket posisjonering.

«[...] er litt viktig i denne sammenhengen er at det er her de etiske problemstillingene blir veldig grunnleggende fordi at vi ikke skal si «nei» til et prosjekt fordi man ikke har nytte av dem, men om vi skal velge mellom gode prosjekt så kan det være gunstig for oss å velge prosjekt som samtidig styrker vår posisjon [...] tilbake til de to ulike formålene våre, altså jo mer penger vi tjener jo større potensiale har vi å betale på samfunnsmessige utbytte, og jo større samfunnsmessig utbytte vi betaler om vi orienterer det korrekt jo sterkere kan posisjonen til virksomheten vår bli og vi kan tjene mer penger [...]» (B 3, 20 oktober 2016).

Omdømme blir også belyst fra informantens side, hvor det blir påpekt at det naturlig nok er fordelaktig for organisasjonen å drive med CSR i forhold til rykte. Informanten opplever at tiltak ofte blir knyttet til inntekt i organisasjonens favør, men mener også at om prosjektene faktisk ble studert så blir det tydelig at B 3 kunne gått frem på andre måter og tjent mye mer penger.

«[...] det klart at det er lite troverdig å si at vi ikke er interessert i å bygge et godt renommé [...] bare for å tjene mest mulig penger. Det er lett å se ting på den måten, men da må man faktisk se nærmere på hva vi faktisk talt gjør og da vil man veldig fort oppdage at vi kunne ha tjent veldig mye mer penger på å gjøre det på en annen måte.» (B 3, 20 oktober 2016).

Informanten sier at B 3 i stor grad har integrert CSR i sin overordnede strategi, men presiserer at det er et pågående arbeid med å definere hvordan CSR skal inn i strategi i forskjellige avdelinger. Informanten er særs opptatt av at forretningen skal representere en positiv differensiering.

Differensiering er tidvis utfordrende, informanten påpeker at mange gjør de samme grepene for å differensiere seg. Hvordan kan man da skille seg ut i forhold til andre og samtidig vite hvordan påvirkningen av det man gjør har. Dette kommer også tilbake når informanten tar frem at de ønsker å bruke CSR til å påvirke omgivelsene i positiv forstand.

«[...] når alt er hygiene så er det ingen differensierende element i det, det er klart jeg er opptatt av det i forhold til forretningsvirksomheten at det skal representere en positiv differensiering [...].»

«[...] vår intensjon med samfunnsansvaret er å gi positive eksterne virkninger for omgivelsene våre så må vi ha en ide om hvordan retningen på de påvirkningene er og vi må ha en oppfatning av at det faktisk har virket. [...].»

(B 3, 20 oktober 2016).

Her er det veldig mye som indikerer på at CSR er innlemmet i strategi. Det blir blant annet belyst at CSR kan bidra til å differensiere organisasjonen og posisjonere den bedre i markeder. Dette skal ikke gå på bekostning av etikk, noe som også er CSR, illustrert ved at man kan ikke si nei utelukkende fordi man ikke får konkurransefordeler fra et prosjekt. Informanten belyser, som det ble gjort tidligere, at oppfattelsen av prosjektene kan bli møtt negativt som selvhøvdelse. På spørsmål om CSR er integrert i den overordnede strategien er responsen fra informanten at den er integrert. Dette har de ikke kommet i mål med, men den er på vei inn, dette kommer av at de ønsker å være sikker på effekten.

Tabell 17: Hvorfor drive CSR B3

Bedrift	Hvorfor CSR
3	Fremtidsrettet Del av overordnet strategi Forretning og verden

5. 6. 4 Helhet forskningsspørsmål 5

Samtlige av foretakene driver med CSR som noe for fremtiden, både for samfunn og for sine respektive organisasjoner og ønsker at alle ledd i organisasjonen skal ta bevisstgjorte beslutninger. Dette kan skyldes mange årsaker, men i tråd med strategisk samsvar kan det belyses best. Foretakene er avhengig av ressurser, sosial oppslutning og sosial legitimitet. Noe som kommer frem ved at to av organisasjonene ikke integrerer CSR i strategi, men har det som noe utenpå. Tilegningen av de gjeldende institusjonaliserte normer og verdier gjør at organisasjonene får tilgang på ressurser. Dette er eksemplifisert ved at omgivelsene i stor grad begynner å etterspør forvaltningen av CSR for å få tilgang på disse. Når organisasjonene signaliserer at de har tatt inn omgivelsenes krav så blir de levedyktige som foretak og oppnår legitimitet.

Selv om to av foretakene ikke har CSR i sin overordnede strategi og den tredje har det i større grad så er denne integreringen en pågående prosess. Det er varierende hvor denne prosessen har kommet, men det virker som alle tre genuint ønsker å gjøre noe med dette. Årsaken er også noe forskjellig, men jeg mener at denne genuine interessen for å integrere CSR inn i strategi kan belyses ved Porter og Kramer. Alle organisasjonene ser på CSR som noe nyttig både for seg selv og samfunn (mer om utfordringer i kap. 5. 7).

Om CSR faktisk i økende grad blir integrert i overordnet strategi kan ikke denne studien svare på. Det er veldig tydelig at dette er et pågående arbeid hos alle tre bedriftene, men det skal sies at i forhold til tidligere har det vært en endring som går i av strategi.

5. 7 Er det problemer knyttet til CSR?

Problemerne knyttet til utøvelsen av CSR kan være mange og siden det har fått den spredningen det har kan graden av involvering indikert av problemer være av interesse. Har en organisasjon mye problemer med sine tiltak, men fortsatt ønsker å beholde de kan det tyde på at de har en verdig i seg selv. Generelt virker det som om bedriftene sliter med å måle de CSR tiltak som organisasjonen har, samtidig kan økonomi være en utfordring.

5. 7. 1 Bedrift 1

Det er flere typer utfordringer knyttet til det å praktisere CSR, men de fleste kan spores tilbake til økonomiske utfordringer. Informanten mener at det å drive med CSR på mange måter er forventet og det blir kalt en norsk trend, det å drive samfunnsansvar er noe man forventer at foretaket har på stell. B 1 er et selskap som kan defineres som en tradisjonell bedrift, men blir satt opp og veid i forhold til en del andre foretak som har helt andre forutsetninger.

«[...] blir vi jo matchet mot dem, ikke sant, og da er vi, selvfølgelig er ikke vi i nærheten, altså vi er ikke, vi er ikke TOMS ikke sant [...]» (B 1, 10. februar 2016).

Informanten oppfatter dette som problematisk fordi om man skal utmerke seg i forhold til CSR så må man legge seg så mye høyere enn statlige krav og forventningene i omgivelsene tilsier. Informanten sier at organisasjonen må bære denne kostnaden helt selv. Incentivordninger for å drive CSR fra statlig side eksisterer ikke.

«[...] man får ikke skattelettelse for det for eksempel, det er en kostnad du må ta selv, du får det ikke gjennom kunder [...]» (B1, 10. februar 2016).

De statlige kravene blir også fulgt opp internasjonalt og informanten føler det er utfordrende å drive internasjonalt, problematikken åpenbarer seg i den kontekstuelle rammen i forskjellige nasjoner. Staten ønsker at norske

bedrifter som er internasjonale skal være med å utvikle verden og da tar det tid å heve utenlandske samarbeidspartnere til et riktig nivå. Det er utfordringer ved at staten kommer og stiller bedriften ansvarlig for denne avstanden. Informanten ser på det statlige standpunktet som en motsigelse, de ønsker å bruke bedrifter til å sette standarder for CSR ute i verden, men de er ikke alltid villig til å ta kostnaden for det. Dette er eksemplifisert ved at det å drive CSR kan resulter i at visse tjenester en tilbyr øker i pris, men om staten er kunde så måler den kun på pris.

«[...] den verste er jo den Norske staten selv, som typisk i prosesser hvor det er staten som er kunde så er det ett kriterium de går på og det er pris [...] når man oppfordrer bedrifter til å bruke penger på noe som vi ikke kan videreføre i en pris hos egen kunde [...]» (B1, 10. februar 2016).

Måleproblematikk er et utbredd problem med CSR, informanten opplever dette med at de har kvalitative mål med tanke på bevissthet rundt CSR, men det å sette fremtidsmål er en utfordring. Dette er et litt unikt ståsted fordi bedriften selv blir målt på CSR av omgivelsene sine, også blir selskaper sammenliknet.

Det kan virke som om informanten ikke ser på CSR som noe plagsomme pålegg fra institusjonaliserte omgivelser, selv om det kan være tilfellet i nedgangstider. Myndighetenes tiltredende regulering oppfattes som å gå på organisasjonens økonomiske stabilitet. Myndigheten definerer i økende grad hva som skal være godt samfunnsansvar og holder organisasjonen ansvarlig for avstanden til partnere internasjonalt uten noen form for insentiver. Dette kan i verste tilfellet gå på organisasjonens overlevelsessevne, spesielt når staten selv ikke er villig til å betale en høyere pris for noe de ønsker at bedrifter skal gjøre. Det virker som om det er myndighetene som er plagsomme, kravene i omgivelsen om CSR blir ikke sett på den måten. At selskapet blir målt på CSR kan forstås som noe

organisasjonen egentlig ikke ønsker, dette ser ut til å komme fra at sammenlikningene med andre selskaper ikke er komparativ. På tross av disse utfordringene ønsker organisasjonen å beholde sine initiativer basert på finansiell situasjon, de ønsker ikke å forkaste de. Dette indikerer strategi, CSR har en egenverdi i konkurransearenaen noe organisasjonen vil beholde. Måleproblematikken kan antas å indikere utenfor strategi, dette er fordi om CSR var i strategi må man kunne måle det, men selskapet blir målt av andre. Dette vil si at redskapene er der, men de er ikke tatt i bruk.

Tabell 18: Problem knyttet til CSR B1

Bedrift	Problemer knyttet til CSR
1	Økonomiske Statlig Måleproblem

5. 7. 2 Bedrift 2

Informanten merker de økonomiske utfordringene i relasjon til dårlige tider, hvor diskusjonen ofte blir hvor de skal legge seg, spesielt med tanke på egen definisjon. Informanten nevner blant annet at kravene og lovgivning på eksempelvis miljøsidene har blitt så sterke at de har nok med å følge opp de kravene, konsekvensen om de ikke gjør det er at de ikke får seile. Det blir fort til at ikke essensiell CSR er det første som blir kuttet om man havner i situasjoner der man må kutte kostnader.

«[...] lovgivningen og myndighetsregulerte ting har blitt såpass mye strammer nå enn det var før, så er det tyngre for oss å ligge i forkant fordi kravene er såpass sterke allikevel [...]

[...] vi på den økonomiske siden og viss vi da skal kutte kostnader så er det de tingene som ryker først [...]»

(B 2, 11. februar 2016).

Informanten sier at det interne gjennomslaget i egen organisering kan tidvis være utfordrende. Diskusjonen rundt CSR har hos B 2 vært oppe flere ganger hvor tiltak må forsvares. Dette kan tyde på at CSR er noe som oppfattes av ansatte som driver med mer ren forretningsdrift som noe som ligger på siden. Informanten presiserer at det har blitt bedre, men at det er en utfordring. Siden denne diskusjonen flere ganger har vært oppe kan det tenkes at dette kan spores til måleproblematikk. Dette er noe informanten anerkjenner ved å påpeke at det er ikke alltid man ser gevinsten av CSR og at det er mye vanskeligere å måle enn økonomiske dimensjoner. Informanten ser også at benchmarking av bedrifter i større grad kommer. Vedkommende sier at selv om de ikke vil bli sammenliknet på den måten blir de det fordi andre har deltatt, og at det kanskje blir forretningsmessige beslutninger tatt på bakgrunn av dette.

CSR blir ikke sett på som et unødvendig pålegg fra institusjonaliserte omgivelser, men myndighetenes handlinger blir sett på som et problem. Statens økende minsteregulering gjør at foretaket i økende grad ikke kan definere hvordan ressurser skal fordeles best med tanke egen organisasjon og bransje. Og informanten opplever t det blir tyngre å ligge over minsteregulering slik de har definert CSR, noe som resulterer i at B 2 kutter unødvendig CSR om det er nedgangstider. Tiltakene blir selv i nedgangstider beholdt, en dog tilpasset, tiltakene har en verdi utover minstekravet, dette indikerer strategi. Problemer tilknyttet internt gjennomslag indikerer at flere ansatte i organisasjonen ser på CSR som noe uviktig, men ledelsen tar kampen for å beholde det. Det kan derfor antas at det blir sett på som strategi. Benchmarking av foretaket er noe informanten sier de ikke ønsker, men anerkjenner at tredjepartsmåling kan ha bidratt til forretningsmessige beslutninger. Denne anerkjennelsen tyder på strategi,

fordi det viser at informanten ser en forretningsmessig forbindelse mellom gode måleresultater og forretning.

Tabell 19: Problem knyttet til CSR B2

Bedrift	Problemer knyttet til CSR
2	Økonomiske Statlige Måleproblem Internt gjennomslag

5. 7. 3 Bedrift 3

B 3 ser ikke på økonomiske utfordringer som en faktor lenger. De har planlagt, noe som er muliggjort av eierstruktur, fremtidsrettet med avsetting av økonomiske midler slik at forretningen kan gå i relativt lang tid uten det store overskuddet uten å file på sin virksomhet eller CSR.

Informanten ser utfordringer som er relaterte til forvaltningen av samfunnsansvar i forhold til legitimitet og kredibilitet, at selskapet må lære seg å håndtere at omgivelsene ser prosjekter de driver med og attribuere det til selvhvedelse istedenfor å se hva prosjektene egentlig er. I forlengelse av dette kan det tyde på at kommunikasjonen ut i omgivelsene er en utfordring, fordi om man kommuniserer riktig så misoppfattes ikke engasjementet som selvhvedelse.

Informanten mener at måling av CSR er problematisk, vedkommende belyser at en del positive effekter, spesielt i relasjon til teknologisk utvikling, har blitt tilskrevet CSR, noe som mest sannsynlig har andre forklaringer. Informanten oppfatter også at det blir gjort målinger av andre, gjerne i konsulentvirksomheter. Det anerkjennes at man måler oppfatningen av enkle korte prosjekter om man kjører undersøkelser hos

de som er direkte berørt. Men målingen av større og mer komplekse enkeltprosjekter er det vanskeligere å måle presist effekten av CSR.

«[...] målinger av enkeltprosjekter er kjempevanskelig, først og fremst fordi vi har vendt oss til å ha relativt kort horisont på å evaluere tiltakene [...]

[...] jeg må ærlig si at jeg har ikke funnet god støtte i litteraturen så langt for en effektiv målemetodikk annet enn helt overordnet som går på omverdens oppfatning av selskapet [...]

(B 3, 20. oktober 2016).

Problemer relatert til økonomi er ikke en faktor for organisasjonen. Det er en klar forståelse hos informanten at CSR skal de drive, vedkommende sitter som sagt i en eksplisitt CSR funksjon, men de sliter med å måle CSR selv om andre måler de. Verktøyet for måling eksisterer, men det er et valg å ikke bruke de. Til dette sier informanten at da må andre gjøre det og det koster penger, de ønsker et eget system. Det kan argumenteres for at dette indikerer verken innside eller utside av strategi, fordi dette er mer et resultat av systemet som er under oppbygging.

Tabell 20: Problem knyttet til CSR B3

Bedrift	Problemer knyttet til CSR
3	Måleproblem Kommunikasjon

5.7.4 Helhet forskningsspørsmål 5

Men både B 1 og B 2 opplever staten som problematisk i to forskjellige aspekt, det ene er at man får ikke noe igjen for å drive med CSR heller ikke når staten er kunde. Det andre er at reguleringene i økende grad er eskalerende og dette gjør det vanskeligere å holde seg lønnsom for ikke å snakke om å ligge på forskudd. Det kan virke som om staten er oppfattet

som problemet, ikke CSR. At begge selskapene ønsker å beholde sin CSR selv i vanskelige tider indikerer at det har en konkurranseverdi som er av betydning. B 3 opplever ikke økende regulering, staten eller økonomi som utfordrende i sitt CSR arbeid.

Samtlige av bedriftene opplever måleproblemer og tidvis interne problemer i utøvelse. Dette kan indikere at selv om CSR i stor grad er et utbredt fenomen på global basis så er det ikke alle som er like opptatt av det, noe som gjør at organisasjonene faktisk jobber med interne arbeidsmetoder for hvordan de skal løse det. Måleproblematikken er litt spesiell fordi samtlige bedrifter snakker om at de blir samtidsmålt mot andre foretak, men de greier ikke måle tiltakene sine selv. Min tolkning er at dette indikerer en orientering i omgivelsene i form av de- kopling, det rapporteres men det måles ikke.

5. 8 Oppsummering

Tabellen under viser en totaloversikt på svarene som informantene ga under intervjuet.

Tabell 21: Total oversikt

Bedrift	Påvirkning for CSR	Hvordan oppleves staten	Oppfatning	Historie	Påvirkning på org.	Hvorfor CSR	Problemer med CSR
1	Tilgjengelighet Press Endring i omgivelsene	Økende minstenivå	UN Global Compact Standarder Etikk Todelt Rammeverk Konkurransverktøy Verdikjede Omni utøvelse	Sterk forankring Eierskapsføring	UN Global Compact Code of Conduct Endringer i seleksjon E- læring for bevisstgjøring	Overlevelse Fremtidsrettet Forretning og «verden» Ikke i overordnet strategi Omdømme	Økonomiske Statlig Måleproblem
2	Press Endringer i omgivelsene Tilgjengelighet	Bekreftelser nasjonalt Pådriver internasjonalt	Verdiskapning i og utenfor organisasjon UN Global Compact Internasjonale reguleringer og lovverk Konkurransverktøy Verdikjede Frivillighet Omni utøvelse	Eierskapsføringer for filantropi Ønsket om å skape noe varig	UN Global Compact Suppliers Code of Conduct Aktiv i omgivelsene Treningsprogrammer	Fremtidsrettet Forretning og «verden» Overlevelse Ikke i overordnet strategi	Økonomiske Statlige Måleproblem Internt gjennomslag
3	Historisk Synliggjøring Endringer i omgivelsene	Statlig regulering er hygiene Økt fokus på bransjestandard	Systematisert i tre filantropiskbasert nivåer Konkurransverktøy Håndtering av dualiteter Filantropi og forretning i stor grad overlappende Verdikjede Omni utøvelse	Tydlig inspirasjon fra historien Modernisering av historiske tiltak og verdier	CSR- funksjon i konsernledelse Planlegging Signaler om endring	Fremtidsrettet Del av overordnet strategi Forretning og verden	Måleproblem Kommunikasjon

For å oppsummere dette relativt omfattende kapittelet, det er flere fellesnevner som har kommet frem under intervjuene. De har alle opplevd endringer og press i omgivelsene noe som har gitt nytt liv i CSR debatten. Myndighetene oppleves som konstriktorer i visse tilfeller med en økende minstestandard for CSR. Noe som både begrunnes i at selskaper kan slite med å følge minstestandarden i dårlige tider og at det ikke er insentiver for å drive bærekraftig forretning. Alle foretakene opplever begrepet som noe nyttig både for seg selv og omgivelsene sine og vektlegger verdiskapning i og utenfor organisasjonen. Samtidig blir CSR sett på som et viktig konkurranseverktøy for posisjonering og bærekraftig forretningsdrift. Slik de institusjonaliserte omgivelsene har endret seg blir CSR også viktig for

fremtidig overlevelse. Endringene organisasjonene har foretatt er forholdsvis store hos alle tre. Fra integreringen av UN Global Compact's ti prinsipper, dedikering av ressurser, opprettelsen av stillinger og ikke minst en vesentlig endring i forretningsatferd. Det er mye som kan tyde på at studien er gjennomført i en pågående endringsprosess hos organisasjonene, da det er flere ting som kom frem under intervjuene som jeg ser skjer nå hos foretakene. Det tydeligste av disse er at det jobbes med å integrere CSR i overordnet strategi, men de er ikke helt der enda. To av tre selskaper sier at de ikke har CSR i sin overordnede strategi, selv om det er indikeringer på det motsatte. Problematikken er i stor grad knyttet til måleproblemer, å påvise effekten av et prosjekt eller tiltak, selv om de blir målt av tredjeparter.

6 Avslutning

I avslutningen av oppgaven vil jeg først tolke datamaterialet som er presenter i kapittel 5. Hensikten med å gjøre dette er for å lage en presentasjon av hva som har skjedd i relasjonen til CSR. Dette vil legge grunnlaget for om studien har svart på problemstillingen.

6.1 Tolkning

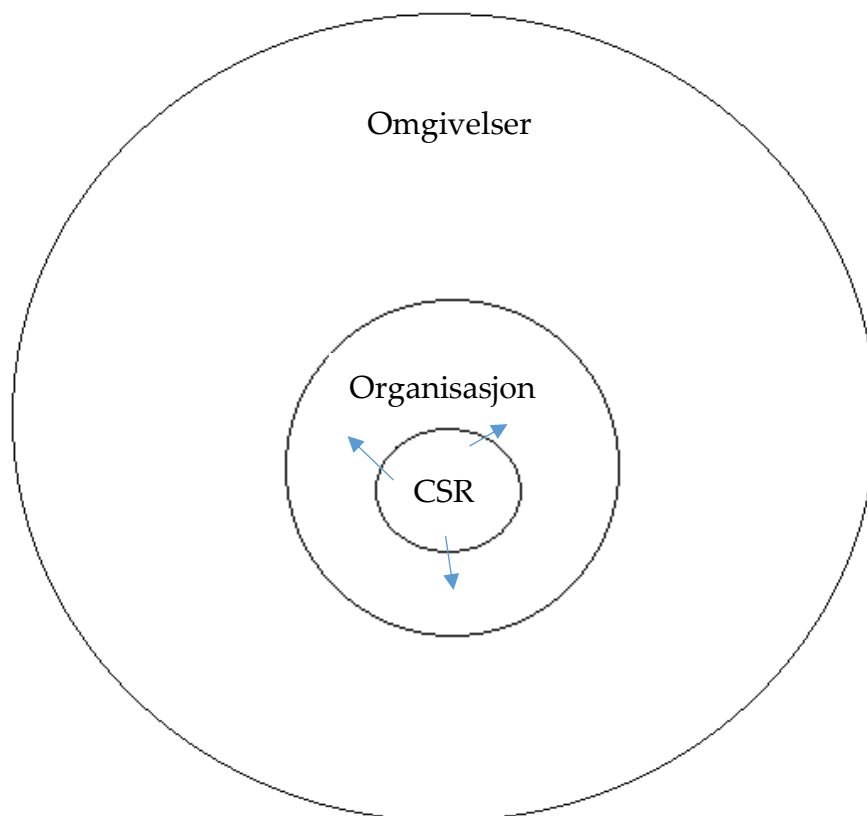
Denne studien har som hensikt å utforske et fenomen, den skal ikke generere hypoteser eller teste teorier. Det er en eksplorativ studie hvor hensikten er å øke forståelsen rundt hva som har skjedd med tanke på tre bedrifters ståsted i forhold til CSR. Det analytiske rammeverket og teorien skal derfor å gi indikasjoner på hva som kan ha skjedd. Ved å presentere empirien fra datamaterialet og speile teorien i oppsummeringer under hvert forskningsspørsmål danner det seg et bilde av hva som har skjedd i tilnærmingen til CSR hos de tre bedriftene.

Det har skjedd en endring, de har gått fra den mer tradisjonelle tilnærmingen til CSR hvor mottoet var «bolt-on», til en mer moderne tilnærming hvor mottoet er «bulit-in». Ingen av foretakene er i mål, men de har et ønske om å komme dit. Foretakene har en helt tydelig historisk forankring med tanke på hvorfor de i det hele tatt driver med samfunnsansvar, men det er allikevel en endring i måten de forholder seg til det på, fra en mer reaktiv tilnærming til en mer proaktiv.

Bedriftene ble grunnlagt på visse verdier som blant annet hadde det som i dag er kjent som CSR i seg. Denne passive tilnærmingen til samfunnsansvar var det vi kan kalle filantropiske tanker om miljøet de var grunnlagt i. Dette gjorde at samfunnsansvar har vært en del av organisasjonen i ganske lang tid og at det har dryppet inn i organisasjonen i varierende grad hos de tre foretakene. Omgivelsene til organisasjonene har i stor grad ikke etterspurt

samfunnsansvar på samme måte. Dette er noe som har gjort at bedriftene selv kunne kommunisere til omgivelsene det de ønsket.

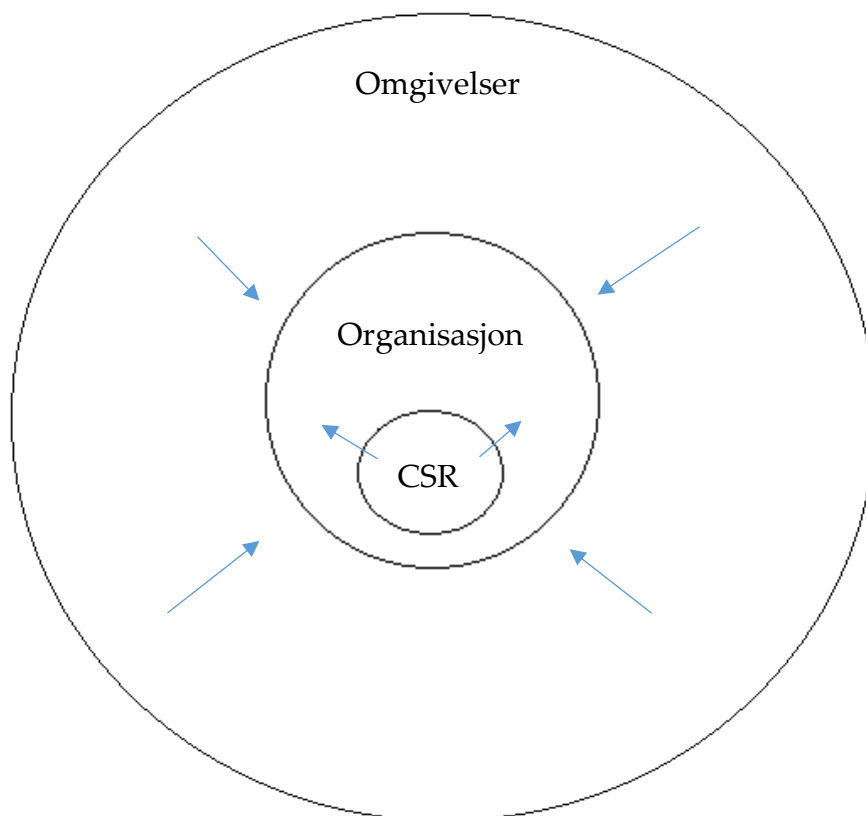
Figur 4: Organisasjonenes historiske CSR



Etter hvert har det derimot skjedd en endring i omgivelsene til organisasjonene, det har blitt mer synliggjøring og omgivelsene har begynt å sette mer krav til organisasjonen. Omgivelsene er i dette tilfellet representert av potensielle forretningsforbindelser, staten, NGO' er og sivilsamfunnet som helhet. Det er dette som er de institusjonaliserte omgivelsene. Det ble en økt bevissthet i omgivelsene angående saker som miljøet, korrupsjon, menneskerettigheter og arbeiderrettigheter, for å nevne noen. Alle disse begrepene ble samlet under fellesbetegnelsen CSR, at foretak måtte ta ansvar for samfunnet de var en del av. Dette ledet til at bedriftene i betydelig større grad begynte å føle et press fra omgivelsen. Bedriftene ble mer synlige både for sivilsamfunn, medier og

samarbeidspartnere og de merket en økning i etterspørsel av CSR. Dette oppleves noe forskjellig av de tre bedriftene, men det har ført til endringer i samtlige foretak. Endringene er noe varierende hos foretakene, endringene har vært tilslutninger til initiativer, systematisering av atferd og opprettelsen av stillinger som i sin helhet eller delvis har CSR som hovedoppgave. Det økte presset fra omgivelsene, uavhengig av historisk forankring, gjør at organisasjonen får CSR relaterte temaer presentert for seg, selv om de vil eller ikke.

Figur 5: Endringen i omgivelsene

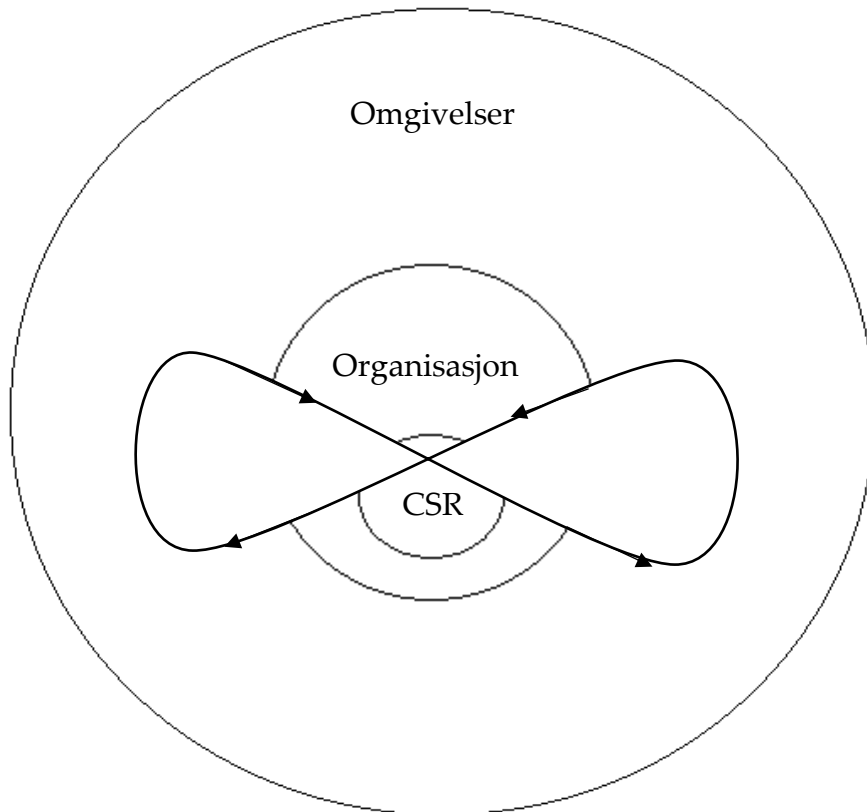


Bedriftene har på dette tidspunktet to valg, adoptere omgivelsenes krav eller ikke. Så lenge de følger loven så har de ikke noen forpliktelser til å knytte seg til eksempelvis UN Global Compact. Det kan virke som at bedriftene har orientert seg innover og utover, dette kommer frem blant annet gjennom interessentanalyser og det å hente frem historien til organisasjonen eller en kombinasjon av begge. Alle tre foretakene ser en

verdi i å drive med CSR, uavhengig om det er nasjonalt eller internasjonalt. De anerkjenner at det kan brukes som et konkurranseverktøy og fremtidsrettet posisjoneringsverktøy. Istedenfor å «dogmatisk» adoptere omgivelsenes legitime krav virker som om foretakene har lagt seg på en linje som er en blanding mellom den tradisjonelle og moderne tilnærmingen til CSR. De ønsker å bygge CSR inn i organisasjonen og skape samlede verdier ved å være proaktive som er i den moderne tilnærmingen. Samtidig har de beholdt tanken om forretningens omdømme som er mer i den tradisjonelle tilnærmingen.

Utgangspunktet for denne endring kom i tråd med at CSR ble et populært uttrykk utover 2000- tallet og presset i omgivelsene økte og organisasjonene gikk bort fra den historiske situasjonen (Fig. 4). Det virker som om dette presset (Fig. 5) har ført til at CSR har blitt modernisert fra organisasjonens historiske ståsted. De institusjonaliserte kravene fra omgivelsene har blitt adoptert inn samtidig som man innledningsvis signaliserte ut at dette har vi hatt siden starten. Det kan virke som om det har oppstått en strategisk adopsjon av legitime krav, spesielt det strategiske samsvaret for adopsjon virker gjeldende. Hva kan organisasjonen gjøre for å være en aktuell aktør og få tilgang på både ressurser og legitimitet. Dette har resultert i at man har adoptert og oversatt CSR til det som passer med organisasjonen, både strukturelt, næringsspesifikt og historisk (Fig. 6).

Figur 6: Forholdet mellom organisasjon og omgivelser



Sagt på en annen måte så har omgivelsene påvirket organisasjonene, de har hentet frem historiske tradisjoner for CSR samtidig som de adopterer og oversetter fra omgivelsene. Dette er en dynamisk prosess som fortsatt pågår for de tre foretakene. I kapittel to gikk jeg ut i fra en definisjon som den norske staten har kommet med.

«Med samfunnsansvar menes hvilket ansvar selskaper forventes å påta seg for mennesker, samfunn og miljø som påvirkes av virksomheten, dvs. hensyn som ikke er pålagt ved lov» (Nærings- og fiskeridepartementet, 2013).

Med utgangspunkt i denne definisjonen kan det virke som om næringslivets dynamiske prosess i relasjon til ståstedet de har i stor grad er sammenfallende med tilnærmingen til staten. Inntrykket er at de tre bedriftene i stor grad føler at de både må og bør ta en stilling til CSR, noe som kommer relativt godt frem med tanke på utfordringene de møter, fra måleproblemer til staten selv.

6. 2 Har studien svart på problemstillingen?

Studien hadde som mål å finne ut hvordan ståstedet til tre bedrifter var i forhold til CSR, innlemmet i strategi eller på utsiden. Dette skillet mellom innlemmelse i strategi eller på utsiden er ikke enten eller, men som det ble presenter i tolkningen er det en dynamisk prosess som i stor grad er pågående. Man kan ikke si at CSR er innlemmet i strategi. CSR brukes strategisk, men det er koblet på andre aspekter ved forretningsdriften. Er det lavkonjunkturer har man muligheten til å «koble» det av. CSR brukes for å posisjonere seg i markeder, gjøre seg attraktiv og som en del av en fremtidsrettet forretningsplanlegging. Men det er ikke eksplisitt innlemmet i strategi. Noen av de initiativene som organisasjonene har forpliktet seg til er både kostbare og bindende. Dette viser at organisasjonene har et oppriktig ønske om å få det innlemmet i strategi. Kanskje må staten påta seg en annen rolle enn pådriver for at de skal komme seg dit.

Studien har belyst at CSR både er en del av strategi samtidig som den er på utsiden av strategi. Det er foreløpig litt som begrepet CSR i seg selv, litt opp til hver enkelt å definere hva det skal være for dem.

Kilder

Litteratur

- ABRAHAMSEN, C. & RØVIK, K. A. 2009. Kommunisert, men ikke praktisert? : en studie av forsøkene på å implementere Corporate Social Responsibility i Posten Norge. Universitetet i Tromsø.
- BJORDAL-AVEN, I. & PEDERSEN, T. L. 2010. Sammenlignende CSR reklame : er en slik reklamestrategi effektiv, og vil den være mer effektiv for et kjent versus et ukjent merke?
- BOULOUTA, I. & PITELIS, C. N. 2014. Who Needs CSR? The Impact of Corporate Social Responsibility on National Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 119, 349-364.
- BOWEN, H. R., BOWEN, P. G. & GOND, J.-P. 2013. *Social Responsibilities of the Businessman*, Iowa City, Iowa City : University of Iowa Press.
- CARROLL, A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- CARROLL, A. B. 1999. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38, 268.
- CARROLL, A. B. 2008. *A History of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press.
- CRANE, A., MATTEN, D. & SPENCE, L. J. 2013. *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context*, London, Routledge.
- CRANE, A., PALAZZO, G., SPENCE, L. J. & MATTEN, D. 2014. Contesting the Value of "Creating Shared Value". *California Management Review*, 56, 130-153.
- DAVIS, K. 1960. CAN BUSINESS AFFORD TO IGNORE SOCIAL RESPONSIBILITIES? *California Management Review*, 2, 70.
- FOSSE, A. 2010. *Kystvakten: BP fanger opp 1000 fat olje om dagen* [Online]. vg.no: vg.no. Available: <http://www.vg.no/nyheter/utenriks/mexico/kystvakten-bp-fanger-opp-1000-fat-olje-om-dagen/a/10008399/> [Accessed 12.08 2016].
- FREEMAN, R. E. 1984. *Strategic management : a stakeholder approach*, Boston, Pitman.

- FRIEDMAN, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits.
New York Times Magazine. 32- 33 ed.
- GEORGE, A. L., BENNETT, A., BELFER CENTER FOR, S. & INTERNATIONAL,
A. 2005. *Case studies and theory development in the social sciences*, Cambridge,
Mass, MIT Press.
- GHAURI, P. N. & GRØNHAUG, K. 2010. *Research methods in business studies*,
Harlow, Financial Times Prentice Hall.
- GRØNMO, S. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Bergen, Fagbokforl.
- HATCH, M. J. & THORBJØRNSSEN, K. M. 2001. *Organisasjonsteori : moderne,
symbolske og postmoderne perspektiver*, Oslo, Abstrakt forl.
- HOPKINS, M. 2003. *Planetary Bargain : Corporate Social Responsibility Matters*,
London, London, GBR: Earthscan Publications, Limited.
- JACOBSEN, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i
samfunnsvitenskapelig metode*, Kristiansand, Høyskoleforl.
- JACOBSEN, D. I. & THORSVIK, J. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen,
Fagbokforl.
- JUTTERSTRÛM, M. & NORBERG, P. 2013. *CSR as a Management Idea: Ethics in
Action*, Edward Elgar Publishing.
- KLEFFELGÅRD, J. K. N. & SETROM, E. 2011. Effekter av CSR-kommunikasjon for
nye tjenester : vil bruk av endorsere være like effektivt som PR?
- KVALE, S., BRINKMANN, S., ANDERSSSEN, T. M. & RYGGE, J. 2009. *Det
kvalitative forskningsintervju*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- LILAY, A. A. & PETTERSEN, H. M. 2015. Hvordan og hvorfor tar norske
Tippeligaklubber samfunnsansvar? En studie av en moderne
organisasjonsidé's vei inn i norsk toppfotball. UiT Norges arktiske
universitet.
- MAXWELL, J. A. 2005. *Qualitative research design : an interactive approach*, Thousand
Oaks, Calif, Sage Publications.
- MIDTBØ, T. 2007. *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere : med eksempler i SPSS*, Oslo,
Universitetsforl.

- MIDTTUN, A. 2013. *CSR and beyond: A Nordic perspective*, Cappelen Damm akademisk.
- MOSES, J. W. & KNUTSEN, T. L. 2012. *Ways of knowing : competing methodologies in social and political research*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- NIELSEN, K. 2005. *Institutionel teori : en tværfaglig introduktion*, Roskilde, Roskilde Universitetsforl.
- PORTER, M. E. & KRAMER, M. R. 2006. *Strategy & Society. Harvard Business Review*. Harvard Business Publishing.
- REPSTAD, P. 2007. *Mellom nærhet og distanse : kvalitative metoder i samfunnsfag*, Oslo, Universitetsforlaget.
- ROPER, J., MAY, S. & CHENEY, G. 2007. *The Debate over corporate social responsibility*, Oxford, Oxford University Press.
- RØVIK, K. A. 2007. *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*, Oslo, Universitetsforl.
- SCHERER, A. G. & PALAZZO, G. 2008. *Globalization and Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press.
- SKILL, B. I. A. 2008. *Corporate Responsibility Report* [Online]. British Government. Available:
<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20090609003228/http://www.berr.gov.uk/files/file50312.pdf> [Accessed 03.08 2016].
- STRAND, T. 2007. *Ledelse, organisasjon og kultur*, Bergen, Fagbokforl.
- SWANSON, D. L. 2014. *Embedding CSR Into Corporate Culture: Challenging the Executive Mind*, Palgrave Macmillan.
- THUESTAD, A. K. 2011. *Fortell meg hva du bidrar med, og jeg skal si deg hva du er verdt : en eksperimentell studie av CSR og kjøpsintensjoner*. Stavanger: A.K. Thuestad.
- VOGEL, D. 2006. *The Market for Virtue : The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility (Revised Edition)*, Washington, Brookings Institution Press.
- YIN, R. K. 2014. *Case study research : design and methods*, Los Angeles, Calif., SAGE.

Offentlige dokumenter og nettsider

ALTINN (2016) *Store og små foretak* [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.altinn.no/no/Starte-og-drive-bedrift/Drive/Regnskap-og-revisjon/Arsregnskapet/Hva-skal-sendes-til-Regnskapsregisteret/Store-og-sma-foretak/> [Lest 15.10.16]

FINANSDEPARTEMENTET (2012) *Prop. 48 L (2012-2013) Proposisjon til Stortinget (forslag til lovvedtak) Endringer i regnskapsloven og enkelte andre lover (rapportering om samfunnsansvar mv.)*. Oslo, Finansdepartementet.

FISKERIDEPARTEMENTET, N.-O. 2013. *Næringslivets samfunnsansvar* [Online]. regjeringen.no: Nærings- og fiskeridepartementet. Available: <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/internasjonalt-naringssamarbeid-og-eksport/samfunnsansvar/id603511/> [Lest 13.04 2016].

STORTINGET (2013) *Voteringsoversikt for sak: Endringer i regnskapsloven og enkelte andre lover (rapportering om samfunnsansvar mv.)* [Internett] Tilgjengelig fra: <http://stortinget.no/no/Saker-ogpublikasjoner/Saker/Sak/Voteringsoversikt/?p=55785&dnid=1> [Lest 16. 10. 2016]

UN. u.å-a. *Supply Chain Sustainability: The Business Case* [Online]. unglobalcompact.org. Available: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/supply-chain/business-case> [Lest 1.11 2016].

UN. u.å-b. *The Ten Principles of the UN Global Compact* [Online]. unglobalcompact.org. Available: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> [Lest 5.11 2016].

UTENRIKSDEPARTEMENTET 2008. St.meld.nr.10 (2008-2009) *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. In: UTENRIKSDEPARTEMENTET (ed.). regjeringen.no.

UTENRIKSDEPARTEMENTET. 2009. *En Plattform For Samfunnsansvar* [Online]. regjeringen.no: Utenriksdepartementet. Available: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ud/vedlegg/csr/un_gc_updated_no_nov2009.pdf?id=2292262 [Lest 25.10 2016].

- UTENRIKSDEPARTEMENTET. 2014. *Samfunnsansvar: Forventninger og retningslinjer* [Online]. regjeringen.no: Utenriksdepartementet. Available: https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/naringslivssamarbeid-i-utlandet/innsikt/forventninger_retningslinjer/id2076270/ [Lest 1.11 2016].
- WBCSD. *Corporate Social Responsibility (CSR)* [Online]. wbcسد.org: WBCSD. Available: <http://www.wbcسد.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx> [Lest 0208 2016].

Nettsider

- GK. u.å-a. *Vår Historie* [Online]. gk.no: GK. Available: <http://www.gk.no/om-gk/var-historie-verdier-og-organisering/> [Lest 15.08 2016].
- GK. u.å-b *HMS i GK* [Online]. gk.no: GK. Available: <http://www.gk.no/om-gk/hms/> [Lest 15.08 2016].
- GK. u.å-c *Samfunnsansvar- GKs samarbeid med Røde Kors* [Online]. gk.no: GK. Available: <http://www.gk.no/om-gk/samfunnsansvar/> [Lest 15.08 2016].
- REGNSKOGFONDET. u.å. *Forbrukersuksess uten sidestykke* [Online]. regnskog.no. Available: <http://www.regnskog.no/no/nyhet/forbrukersuksess-uten-sidestykke> [Lest 11.11 2016].
- STATOIL. 2014. *Bærekraft og samfunnsansvar* [Online]. statoil.com. Available: <http://www.statoil.com/no/About/Worldwide/Russia/Pages/CSR.aspx> [Lest 24.09 2015].

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Tema	Spørsmål	Oppfølging?	Probe
<i>Definisjon, stadfesting og situasjon/ årsak.</i>	Når startet dere med CSR/ samfunnsansvar?	Når og hvorfor startet dere med CSR/ samfunnsansvar i Norge?	Eksempler i utland? Norge som kontekst.
	Hva er CSR/ samfunnsansvar for dere?		Effektivitetstiltak Legetimeringstiltak Filantropisk Konkurransetiltak
	Hvorfor på dette tidspunktet?	Eksisterte det et press for å iverksette CSR- tiltak i Norge?	Oppstart av trenden? Endringer i marked. Miljøbevissthet. Samsvar. Styrker/ Svakheter. Uformelt politisk press.
	Hvor stammer inspirasjonen for å drive med CSR/ samfunnsansvar?		USA, Storbritannia? Voksende litteratur? Impulser utenfra?
<i>Arbeidsmetode og markedsføring.</i>	Hvordan jobber dere med CSR/ samfunnsansvar?	Hvordan bestemmer dere fokusområder for arbeidet?	Seleksjon av områder. Gi fordeler.
	Hvordan formidles deres arbeid med CSR/ samfunnsansvar til sivilsamfunnet?	Har dere spesielle rutiner for formidling til samarbeidspartnere?	Markedsføringen. Informasjonsskriv etc.
	Hvilken virkning har arbeidet med CSR/ samfunnsansvar hatt på bedriften?		HMS standarder. Kursing/ Informasjon. Produksjon. Innkjøp. Markedsføring.

	Hvordan er dere internt organisert i arbeidet?	Hvilke enheter i organisasjonen er involvert og på hvilken måte?	
<i>Statlig kontroll og bedriftens motivasjon.</i>	Hvordan og på hvilke områder er CSR/samfunnsansvar regulert av det offentlige i Norge?		Arbeidsmiljølov. Miljøvernlov. Hvor mye «dekkes» av staten.
	Hva er det som gjør at dere ønsker å drive med CSR/samfunnsansvar i Norge, selv om deler av arbeidet er «frivillig»?		Omgivelsenes krav. Konkurransarenaen. Interne vurderinger. Legitimitet
<i>Årsak og ønsker.</i>	Hvordan foregikk arbeidet med utviklingen av deres tiltak?		Vurderinger eksternt/ internt. Omstrukturering. Hva andre gjør.
	Hva ønsker dere å oppnå med deres arbeid innen CSR/samfunnsansvar?		Oppfattelsen av bedriften. Forventninger til bedriften. Filantropi?
	Hvor vellykket vil du si at deres arbeid med CSR/samfunnsansvar er?		Økte markedsandeler. Bedre «image». Samvittighet.
<i>Avslutning</i>	Har du noe du ønsker å tilføye?		