



**LUND UNIVERSITY**  
School of Economics and Management

**FEKP01 15CTS**

**Vårterminen 2008**

**2008-06-11**

**Handledare: Per-Hugo Skärvad**



**Erik Ask**  
840817-4178



**Johan Hansson**  
830521-4036



**André Lövgren**  
840130-0234

**Beyond CSR -**

# Global Corporate Citizenship



# Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Beyond CSR - Global Corporate Citizenship
<b>Seminariedatum:</b>	4 juni, 2008
<b>Kurs:</b>	FEKP01, Examensarbete magisternivå, 15p
<b>Författare:</b>	Erik Ask, Johan Hansson, André Lövgren
<b>Handledare:</b>	Per-Hugo Skärvad
<b>Fem nyckelord:</b>	Global Corporate Citizenship, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, Corporate Philanthropy, Stakeholders
<b>Syfte:</b>	Uppsatsen syftar till att med hjälp av de begrepp, vilka kretsar kring företagsansvar, utforska den nya typen av socialt ansvarstagande, benämnt GCC. Författarna lyfter fram tre svenska multinationella företag och undersöker hur de tar ett socialt ansvar i förhållande till GCC.
<b>Metod:</b>	Uppsatsen utgår ifrån ett abduktivt angreppssätt och tre multinationella företag har studerats utifrån en kvalitativ ansats. Ytterligare en intervju har genomförts för att skapa en övergripande bild över företag och dess ställning i det globala samhället. Resterad empiri har insamlats via artiklar, litteratur och Internet rörandes bl.a. två caseföretag.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Teorierna om global corporate citizenship är begränsade. Författarna väljer därför att underbygga GCC teorin med redan befintliga teori kring närliggande begrepp. Dessa är: stakeholder, BOP, corporate philanthropy, corporate social responsibility.
<b>Empiri:</b>	Uppsatsens empiri består av tre block. Första delen bygger på diskussionerna om GCC vid WEFs möte i Davos år 2008. I andra delen illustreras GCC genom en presentation av de två caseföretagen för att till sist avslutas med intervjuer från tre svenska multinationella företag.
<b>Resultat:</b>	Företag kan genom att tillämpa GCC, adressera makroproblem och i samband med detta generera vinst. Samarbete och driven ledare är nyckelord i dessa sammanhang.

# Abstract

<b>Title:</b>	Beyond CSR - Global Corporate Citizenship
<b>Seminar Date:</b>	4th June, 2008
<b>Course:</b>	Master thesis in business administration, 15p (15ECTS)
<b>Major:</b>	Strategic Management
<b>Authors:</b>	Erik Ask, Johan Hansson, André Lövgren
<b>Advisor:</b>	Per-Hugo Skärvad
<b>Five key words:</b>	Global Corporate Citizenship, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, Corporate Philanthropy, Stakeholders
<b>Purpose:</b>	The purpose with the thesis is to clarify the concept of GCC, by presenting near related theories of corporate social responsibility. The thesis also presents in to which extent three Swedish multinational corporations practise it.
<b>Methodology:</b>	This qualitative study uses an abductive approach in which the authors, with help from semi structured interviews, answers to the purpose of the thesis.
<b>Theoretical perspectives:</b>	The theories of global corporate citizenship are limited. Because of that the authors choose to support the GCC theories with theories of near related concepts. These are: stakeholder, BOP, corporate philanthropy, corporate social responsibility.
<b>Empirical foundation:</b>	The thesis empirical findings consist of three parts. The first part concerns the discussions about GCC at the WEF meeting at Davos, 2008. The second part illustrates GCC through a presentation of two case corporations. The last part consists of interviews from three Swedish multinational corporations.
<b>Conclusions:</b>	By practicing GCC, corporations have a possibility to address macro problems in the world and at the same create a profit.

## Förord

Denna uppsats, skriven år 2008, studerar multinationella företags sociala ansvarstagande i en globaliserad värld där makroproblem som miljöförstöring, vattenbrist och fattigdom blir allt mer påtagliga. Vem eller vilka förutsätts ta ansvar för detta och går det att effektivisera processen genom samarbete? Har företag en aktiv roll i lösandet av dessa problem?

När denna uppsats läses om 10, 20 eller 30 år, hoppas författarna att den innehållsmässigt kommer att ses som en självklarhet och att många av de ovan nämnda problem inte längre existerar. Världen står idag inför en mängd utmaningar. När examensarbetet skrivs anser författarna att det befinner sig i framkant av forskningen inom GCC. Många av de källor som har legat till grund för uppsatsen är publicerade under 2008. En sökning i uppsatsdatabasen resulterar i 0 träffar<sup>1</sup>.

Författarna vill rikta ett stort tack till Per-Hugo Skärvard som varit ett mycket bra stöd under uppsatsen gång. Ett stort tack riktas även till de intervjupersoner som bidragit med värdefull kunskap.

Lund, juni 2008,

André, Erik och Johan

---

<sup>1</sup> <http://www.biblioteket.ehl.lu.se/olle/search.aspx>

*Global corporate citizenship:*

*”Improving the state of the world through business’s engagement in partnerships that address key global societal challenges”<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> <http://www.weforum.org/en/initiatives/corporatecitizenship/index.htm>

# Innehåll

1 Inledning.....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.1.1 Syn på företagets ansvar.....	8
1.1.2 Företagens ansvar genom tiderna.....	8
1.2 Problemdiskussion.....	10
1.3 Syfte.....	10
1.4 Uppsatsen upplägg.....	11
1.5 Målgrupp.....	11
1.6 Avgränsningar.....	11
1.7 Disposition.....	12
2 Metod.....	13
2.1 Val av metod.....	13
2.2 Insamling av data.....	13
2.2.1 Primärdata.....	14
2.2.2 Sekundärdata.....	14
2.3 Intervjuer.....	14
2.3.1 Val av intervju företag.....	15
2.4 Val av caseföretag.....	16
2.5 Teorival.....	16
2.6 Metodkritik.....	18
2.6.1 Undersökningskvalitet.....	18
2.6.2 Trovärdighet.....	18
2.6.3 Äkthet.....	18
2.6.4 Källkritik.....	19
2.6.5 Publicerade källor.....	19
2.6.6 Massmediaprodukter.....	19
2.6.7 Dokument från organisationer.....	20
3 Teoretisk referensram.....	21
3.1 Stakeholderteori.....	21
3.2 Bottom of the Pyramid.....	26
3.3 Corporate philanthropy.....	28
3.3.1 Hur kan företag bidra effektivt.....	32
3.4 Corporate social responsibility.....	34
3.4.1 Sambandet mellan företag och samhälle.....	34
3.4.2 Att välja vilket problem företag ska ta sig an.....	35
3.4.3 Två typer av CSR.....	35
3.5 Global corporate citizenship.....	37
3.5.1 Länkarna mellan teorierna.....	38
4 Empiri.....	41
4.1 World Economic Forum.....	41
4.1.1 Global corporate citizenship in the 21th century.....	41
4.1.2 Bill Gates syn på socialt ansvarstagande.....	44
4.2 Presentation av caseföretag.....	47

4.2.1 Cisco Systems.....	47
4.2.2 PepsiCo .....	49
4.3 Intervjuer med tre svenska multinationella företag.....	51
4.3.1 Alfa Laval .....	51
4.3.2 Electrolux.....	55
4.3.3 Tetra Pak .....	58
5 Analys.....	63
5.1 Begreppet GCC .....	63
5.1.1 Cisco Systems globala ansvar .....	63
5.1.2 PepsiCos globala ansvar .....	65
5.2 Uppsummering av GCC.....	66
5.3 Analys Alfa Laval.....	68
5.4 Analys Electrolux .....	70
5.5 Analys Tetra Pak.....	72
5.6 Uppsummering av intervjuföretag.....	74
6 Avslutande ord.....	76
6.1 Slutsatser .....	76
6.2 Förslag till framtida forskning .....	77
7 Referenser.....	78
7.1 Litteratur .....	78
7.2 Artiklar.....	78
7.3 Elektroniska källor samt videoupptagningar .....	79
7.4 Intervjuer.....	80
7.5 Massmediaprodukter .....	80
8 Bilagor.....	81

# 1 Inledning

---

*Denna uppsats studerar global corporate citizenship, en företeelse och ett nytt begrepp som lyfter diskussionen om multinationella företags ansvar till en högre nivå. Uppsatsen tar sin utgångspunkt i World Economic Forums konferens 2008, där det bland annat diskuterades om multinationella företags sociala ansvar. Nedan ges en bakgrund till ämnet som sedan mynnar ut i uppsatsens problemdiskussion och fråga. Efter det presenteras uppsatsens upplägg följt av målgrupp och avgränsning.*

---

## 1.1 Bakgrund

Mellan den 23 och 27 januari 2008 ägde World Economic Forum (WEF) rum i Davos. WEF är en självständig internationell organisation som har till uppgift att förbättra världen genom att engagera ledare i olika partnerskap för att skapa globala, regionala och industriella förbättringsprogram. Med tron på att ekonomiskt framåtskridande inte kan ske utan en social utveckling, och att sociala framsteg inte kan ske utan en ekonomisk tillväxt, har de genom sitt engagemang haft inflytande på ekonomiska frågor sedan 1971.<sup>3</sup> Årets tema var ”The power of collaborative innovation”. Högt uppsatta och inflytelserika personer från runt om i världen var samlade för att gemensamt diskutera, hur multinationella företag, stater och non-governmental organizations (NGOs) tillsammans kan hjälpas åt för att lösa makroproblem som världen idag står inför.<sup>4</sup> Bland de många ämnen som berördes kretsade en diskussion kring temat ”Corporate Global Citizenship in the 21st Century”. Michael E. Porter, professor inom strategi vid Harvard Business School, var moderator och i panelen återfanns bland andra Storbritanniens premiärminister Gordon Brown, drottning Rania av Jordanien och Indra K. Nooyi, CEO för PepsiCo. Diskussionen kretsade kring de multinationella företagens agerande som världsmedborgare och hur de kan bidra till en bättre värld. Inledningsvis gör Porter en kort historisk återblick av ämnet. Han förklarar hur företagens sociala ansvar har utvecklats från välgörenhet, filantropi, corporate social responsibility till att nu ha kommit in i en ny fas, det han benämner global corporate citizenship.<sup>5</sup> Ett nytt begrepp som Porter anger är nästa steg för multinationella företags ansvar i det globala samhället<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> <http://www.weforum.org/en/about/History%20and%20Achievements/index.htm#history>

<sup>4</sup> <http://www.weforum.org/en/events/ArchivedEvents/AnnualMeeting2008/index.htm>

<sup>5</sup> [http://www.youtube.com/watch?v=5Kn\\_24ooMeg&feature=user](http://www.youtube.com/watch?v=5Kn_24ooMeg&feature=user)

<sup>6</sup> [http://www.youtube.com/watch?v=5Kn\\_24ooMeg&feature=user](http://www.youtube.com/watch?v=5Kn_24ooMeg&feature=user)



### 1.1.1 Syn på företagets ansvar

Frågan om företagets roll i samhället har diskuterats från och till, med varierande intensitet, under åtminstone de senaste 50 åren. Det är därför intressant att studera hur synen på detta har utvecklats och vad utvecklingen beror på. Frågan om företagets roll och ansvar är nära förknippad med grundfrågan om vilket syfte ett företag egentligen har. Om detta finns det delade meningar. Milton Friedman menar att företagets ledning är en ”agent” för dess ägare. Agenten har ett direkt ansvar till dem vilket innebär att företaget ska styras mot de mål som ägarna har satt upp. Det syftar primärt till att tjäna pengar (vinstmaximering) inom ramen för samhällets lagar och regler. Att utöva socialt ansvarstagande utöver denna ekonomiska målsättning kan enligt Friedman innebära att ledningen inte agerar i ägarnas intresse. Socialt ansvarstagande skulle därför bidra till lägre avkastning till aktieägarna, eftersom det är deras pengar som används. På grund av detta höjs priset som kunden betalar. Ett företag som vill ta ett socialt ansvarstagande bör därför sträva efter att maximera vinsten. Marknadskrafterna ser till att företag som har för höga priser eller lämnar för låg avkastning till aktieägare inte kan existera.<sup>7</sup>

Charles Handy å andra sidan menar att företaget i allmänhet inte existerar för att enbart generera vinst. Han ser den största delen av alla aktieägare som icke långvariga investerare, vilka enbart är ute efter att tjäna pengar. Att följa deras mål skulle inte vara gångbart i längden då de inte tar ett ansvarsfullt ägande utan endast är ute efter att generera kortsiktiga vinster i deras eget intresse. Handy menar att företagets syfte inte är att skapa vinst i sig, utan snarare att göra det så att de kan generera något ”mer” eller ”bättre”. Det är just detta ”något” som rättfärdigar företagandet.<sup>8</sup>

### 1.1.2 Företagens ansvar genom tiderna

För att lämna diskussionen om vad Friedman och Handy hävdar och istället se till företagans ansvar genom tiderna, anses de nu ha en mer central roll i samhället än de tidigare haft.<sup>9</sup> Företag idag skiljer sig också en hel del från hur det såg ut för 50 år sedan. I en intervju med idéhistorikern och författaren Johan Norberg menar han att företag alltid har tagit ansvar, men det har sett ut på olika sätt<sup>10</sup>. Företaget var för 50 år sedan betydligt mer ansvarstagande gentemot sina anställda och var inbegripet med ansvarsområden som inte direkt var kopplade till företagets verksamhet. Anställningsformerna såg helt annorlunda ut och det var vanligare att vara anställd på ett och samma företag större delen av sitt liv. Ansvar som företagen tog var lokalt förknippat då de flesta företag agerade på en lokal marknad. Det ansvar som företagen tog över sina anställda och

---

<sup>7</sup> Johnson (2008)

<sup>8</sup> Johnson (2008)

<sup>9</sup> Schwab (2008)

<sup>10</sup> Intervju, Johan Norberg (2008)

deras familjer kom att överges under 70-, 80- och 90-talen i takt med att de fokuserade mer på sin kärnverksamhet.<sup>11</sup> De senaste 20 åren har dock företagsledare på nytt börjat diskutera företagets sociala ansvar. Detta hänger enligt Norberg ihop med globaliseringen som inneburit att företag börjat agera på för dem, annorlunda marknader med andra regler och annan syn på mänskliga rättigheter.<sup>12</sup> Företagets ansvar har alltså kommit att bli betydligt mer globalt.

Förhållandena i världen har också förändrats och lösningar på globala problem kräver ofta insatser från mer än en nation. En stor bidragande faktor till statens allt mer minskade makt är globaliseringen, mycket med anledning av teknologins framväxt som möjliggjort dels snabba transporteringsmöjligheter, men också förmågan att effektivt kunna sprida information. Var i världen problemet än befinner sig och hjälp behövs, krävs det ofta mer resurser och mobilisering än en ensam stat kan klara av.<sup>13</sup> Den politiska kraften i världen har också minskat, något som enligt Klaus Schwab till stor del beror på avsaknaden av ett globalt ledarskap. Detta kan i sin tur ofta förklaras av ålderdomliga globala institutioner som bildades i skuggan av andra världskriget och var skapade för en helt annan värld. Statens makt har minskat allt mer samtidigt som de globala företagens påverkan har ökat.<sup>14</sup> Företagets roll är inte längre bara att anställa, växa och investera utan de involverar sig mer i de problem som finns i dess omgivning<sup>15</sup>. I takt med att företag globaliserar sig ökar deras inflytande oundvikligen i samhället, vilket påverkar dess invånare och miljö<sup>16</sup>.

Gränserna mellan företagets kontra statens roll i samhället är under omprövning och förändring<sup>17</sup>. De allt mer diffusa gränserna och skiftet i den fundamentala makten har bidragit till att samhället och dess invånare inte bara vänder sig till staten för hjälp, företag har också kommit att bli en viktig bricka i spelet och förväntas ställa upp för samhället<sup>18</sup>. Norberg för diskussionen vidare och menar att det existerar en frustration över att politiska beslut har, genom sin ”tröghet”, svårt att lösa världsproblem. Samtidigt existerar det en syn på företag som väldigt effektiva problemlösare och krav börjar ställas på dem att lösa problem som ligger utanför deras kärnverksamhet.<sup>19</sup>

---

<sup>11</sup> Intervju, Johan Norberg (2008)

<sup>12</sup> Intervju, Johan Norberg (2008)

<sup>13</sup> Schwab (2008)

<sup>14</sup> Schwab (2008)

<sup>15</sup> [http://www.youtube.com/watch?v=5Kn\\_24ooMeg&feature=user](http://www.youtube.com/watch?v=5Kn_24ooMeg&feature=user)

<sup>16</sup> Schwab (2008)

<sup>17</sup> Sahlin-Andersson (2004)

<sup>18</sup> Schwab (2008)

<sup>19</sup> Intervju, Johan Norberg

## 1.2 Problemdiskussion

Företagsansvar är en ständigt återkommande fråga i den allmänna debatten som pågår i världen idag. Att ämnet återigen är aktuellt bekräftas av diskussionen i Davos tidigare i år. Av framställningen tidigare i kapitlet framgår det att företagen står inför förändrade förutsättningar i samband med globaliseringen, samt att företagens intressenter ställer högre krav på socialt ansvarstagande. Det har drivit på diskussionen om klimatförändringar och fattigdom vilket sätter hårdare press på företag.

I samband med företagens ökade förutsättningar att driva sin verksamhet i global utsträckning, ökar även förutsättningarna för socialt ansvarstagande på en global nivå. Globaliseringen öppnar upp för nya marknader som företag tidigare inte haft möjlighet att agera på, exempelvis utvecklingsländer. Frågor väcks hur multinationella företag effektivt kan agera på dessa marknader samtidigt som de tar ett ansvar för världens makroproblem. Hur arbetar multinationella företag under dessa nya förutsättningar för att generera intäkter och utnyttjar de marknadernas tillgångar i positiv eller negativ bemärkelse? De multinationella företagens ansvar har genom WEF och begreppet GCC lyfts till en global nivå. Ambitionen med denna uppsats är att bidra till den pågående diskussionen om de multinationella företagens sociala ansvar. Mer precist sammanfattas syftet med denna uppsats i nästa avsnitt.

## 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att med hjälp av de begrepp, vilka kretsar kring företagsansvar, utforska den nya typen av socialt ansvarstagande, benämnt GCC. Arbetet avser även att lyfta fram tre svenska multinationella företag och undersöka hur de tar ett socialt ansvar i förhållande till GCC. Detta kommer att ske genom ett av författarna konstruerat analysverktyg. Författarna hoppas kunna bidra med ökad förståelse för hur multinationella företag kan ta ett globalt ansvar samtidigt som de kan generera vinst.

## 1.4 Uppsatsen upplägg

För att läsaren enkelt ska kunna följa med i uppsatsens gång presenteras här hur författarna valt att strukturera den. Uppsatsen är uppdelad i tre steg:

- Steg 1. Författarna samlar, i den teoretiska referensramen, föreställningar och teorier om socialt ansvarstagande för att teoretiskt komplettera begreppet GCC.
- Steg 2. Aktuell empiri presenteras om GCC. Utifrån den samlade empiriska och teoretiska kunskapen skapas en djupare förståelse för begreppet.
- Steg 3. Baserat på den nyfunna kunskapen om GCC konstrueras ett analysverktyg. Detta kommer att användas för att undersöka hur de tre multinationella företagen tar ett socialt ansvar i förhållande till GCC.

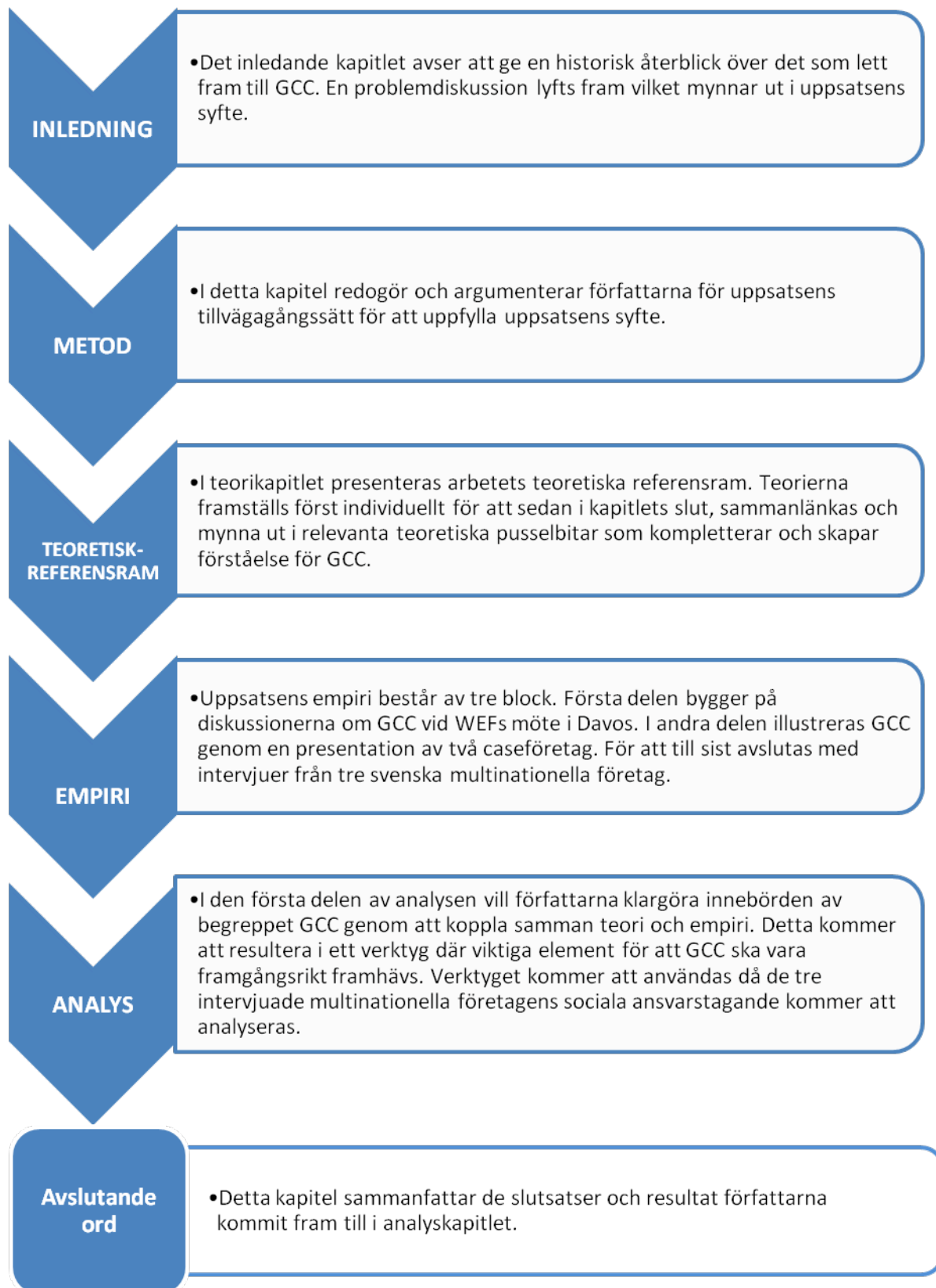
## 1.5 Målgrupp

Uppsatsen vänder sig till alla som har ett intresse för företags sociala ansvarstagande på en global nivå och hur det kan tillämpas på ett effektivt sätt.

## 1.6 Avgränsningar

Författarna är medvetna om att det finns kritik mot huruvida företag ska ta ett socialt ansvar eller inte. Denna uppsats kommer att behandla företag som tar ett socialt ansvar och inte frågan om det bör tas eller ej. Därmed avser författarna att inte studera den kritik som existerar mot företags sociala ansvarstagande.

## 1.7 Disposition



## 2 Metod

---

*I detta kapitel redogörs för uppsatsen tillvägagångssätt. Först anges val av metod följt av hur datainsamlingen gått till. Sedan förklaras hur primärdata samlats in och avslutningsvis diskuteras val av teori och källkritik. Syftet med metoden är att det ska ge läsaren förståelse för hur författarna har angripit uppsatsens problemformulering.*

---

### 2.1 Val av metod

GCC är ett tämligen nytt begrepp och begränsad information finns tillgänglig. Uppsatsen har som syfte att först skapa klarhet i begreppet GCC. Detta kommer att göras genom att befintlig teori kompletteras med den insamlade aktuella empirin. Ett abduktivt angreppssätt finner författarna således vara det bästa alternativet.<sup>20</sup> Författarna kommer även att, utifrån det konstruerade analysverktyget, se i vilken utsträckning de tre multinationella företagen hanterar sitt sociala ansvar. Detta gjordes genom en kvalitativ undersökningsmetod. Genom kvalitativa intervjuer möjliggjordes en djupgående diskussion och förståelse för hur företagen hanterar och arbetar med ansvarstagande i deras globala kontext.

### 2.2 Insamling av data

I uppsatsen inledande fas gjordes en grundlig sökning av litteratur som skulle kunna tänkas vara relevant för dess ändamål. Författarna hade vid denna tidpunkt dock en annan riktning och utifrån en undersökning publicerad i McKinsey Quarterly, ville de belysa ämnet: företag och filantropi. Vid datainsamlingen kom författarna emellertid i kontakt med World Economic Forum, och det senaste mötet i Davos. Konferensen, vilken belyste företagets ansvar i det globala samhället, var upplagd på Youtube. Mötet behandlade dels det dåvarande ämnet författarna intresserat sig för men även ett nyare begrepp. Porter diskuterade att företagets ansvar i samhället lyfts ytterligare ett steg, något som han benämner global corporate citizenship. Utifrån detta nya begrepp har data samlats in.

---

<sup>20</sup> Alvesson & Sköldberg (1994)

### 2.2.1 Primärdata

Primärdata har samlats in genom fyra kvalitativa intervjuer. En på varje utvalt företag samt en intervju med författaren och idéhistorikern Johan Norberg. Norberg gav sin syn på företagets utveckling i allmänhet och multinationella företags ansvarstagande genom tiderna vilket var avsett att användas till inledningen.

Målet med intervjuerna på företagen var att undersöka i vilken utsträckning de utövar GCC. Förutsatt att företagen tillämpar någon form av GCC är det intressant att undersöka om de tillämpar denna praktiskt i förhållande till de teorier vilka kretsar kring begreppet.

### 2.2.2 Sekundärdata

Eftersom teorin om GCC är ny, har det skapat problem då endast begränsad data finns tillgänglig. Stor del av empirin grundar sig därför på diskussionerna på WEF rörandes GCC. Data som tack vare Youtubes informationsspridning av videor gjorts möjlig. För att få en djupare förståelse om vad GCC innebär i praktiken har två caseföretag vilka själva säger sig utöva GCC granskats. Information för att förstå deras GCC-projekt har tagit dels från respektive företags hemsidor, vetenskapliga artiklar samt övriga internetkällor vilka påträffats genom sökord, rörandes företagets GCC-projekt, via google.

Lunds Universitets databaser har också varit en viktig källa. Då det skrivits mycket om CSR har endast artiklar som tros kunna bidra till uppsatsens frågeställning använts. Huvudsakliga sökord har varit: global corporate citizenship, stakeholder, corporate philanthropy och strategic CSR.

## 2.3 Intervjuer

Samtliga intervjuer genomfördes genom en semistrukturerad intervjuform. Denna form fann författarna vara mest lämplig då de ville ha möjlighet att beröra de områden som ansågs vara relevanta för uppsatsen. Vidare gav det också den intervjuade personen möjlighet att utforma svaren på sitt egna sätt och inte behöva känna sig låst i någon mall.<sup>21</sup> Nackdelen är att det är lätt att för den intervjuade att sväva ut och komma utanför det relevanta diskussionsområdet. Författarna minskade dock risken för detta genom att återkoppla till frågemallen om diskussionen kom för lång ifrån ämnet.

---

<sup>21</sup> Bryman & Bell (2005)

Intervjufrågorna till företagen är till stor del hämtade från World Economic Forum och är de frågor som Porter ställer till de företag som praktiserar GCC (dvs. de två caseföretagen). Författarna vill genom att ställa liknande frågor, inte bara göra jämförelser mellan de tre intervjuföretagen utan även jämföra med de två caseföretagen. Författarna är medvetna om att frågorna har besvarats med varierande grad och vissa frågor inte alls. I de fall ett företag inte svarade på alla frågor, var detta eftersom de inte ansågs relevanta eller kunde besvaras av företaget. Intervjufrågorna till Johan Norberg utformades för att kunna ge svar på företagets ansvar. För att göra intervjupersonen förberedd skickades ett antal utvalda frågor för att visa på intervjuens karaktär. På så sätt ville författarna öka chansen för mer genomtänkta svar.

Vid intervjun på Alfa Laval medverkade alla tre författarna. Författarna är medvetna om den påverkan intervjuaren har på den intervjuade och förstår att det faktum att tre personer medverkade vid intervjun, kan få den intervjuade att känna sig osäker och nervös.<sup>22</sup> Sådana tendenser uppfattades dock inte av den som intervjuades. Vidare värdesatte författarna också att alla i uppsatsgruppen medverkade eftersom alla då kunde ta del av information och på plats ställa frågor.

Intervjun med Electrolux och Tetra Pak och Norberg gjordes över telefon av den anledning att intervjupersonerna inte befann sig i Lund där uppsatsen skrivs. Att resa till intervjupersonerna skulle ta för lång tid och vara för kostsamt.

För att minimera risken för feltolkningar eller bortglömd data spelades samtliga intervjuer in. Detta kan upplevas som ett störande moment för den intervjuade vilket också kan medföra att denne blir mer försiktigt och tillbakadragen i sina svar<sup>23</sup>. Författarna uppfattade dock inga sådana tendenser och den intervjuade frågades alltid först för godkännande. Intervjuerna transkriberades sedan.

### **2.3.1 Val av intervjuföretag**

Då uppsatsen ämnar studera GCC gjordes ett selektivt urval av tre företag där ett av kraven var att de är globalt verksamma.<sup>24</sup> Eftersom GCC är ett relativt nytt begrepp är författarna införstådda i att företagen kanske ej är medvetna om dess betydelse. En viktig premiss då företagen valdes var därför att de på ett eller annat sätt som minst, är engagerade i frågor som rör socialt ansvarstagande. Författarna är medvetna om att tre intervjuer kan anses vara lite och bidra till en minskad grad av reliabilitet och djup. Kvalitativa intervjuer är dock resurs- och tidskrävande

---

<sup>22</sup> Bryman & Bell (2005)

<sup>23</sup> Bryman & Bell (2005)

<sup>24</sup> Svenning (1996)



och då intervjuerna var relativt långa och djupgående anses de, i relation till uppsatsen omfång, ge tillräckligt med information.

De tre multinationella företagen som valdes ut var Alfa Laval, Tetra Pak och Electrolux. Alfa Laval valdes då en av författarna hade kontakter inom företaget. Genom intervjun på Alfa Laval blev författarna tipsade om den CSR-ansvarige på Electrolux varpå även det företaget kontaktades. Av intresse för Tetra Paks ”Food for development program” tog författarna kontakt med dem.

På Alfa Laval intervjuades David Ford, ansvarig för företagets CSR. Intervjun gjordes på deras huvudkontor i Lund och tog ca 1,5 timme. Eftersom David är engelskspråkig skedde intervjun på engelska, således kommer vissa citat i texten att vara på engelska. På Tetra Pak intervjuades Katarina Eriksson. Hon är en av de ansvariga för ”Food for development” programmet som bedrivs runt om i världen. Intervjun gjordes över telefon och tog ca 1 timme. Sista intervjun genomfördes också över telefon med Henrik Dahlström, CSR-ansvarig på Electrolux. Intervjun tog ca 1 timme.

## 2.4 Val av caseföretag

För att klargöra begreppet GCC valdes två företag som enligt författarna kan ses som ”best practise”. Dessa företag användes som bakomliggande jämförelsekälla och bidrog med ökad förståelse för hur GCC praktiskt kan genomföras. Caseföretagen är Cisco och PepsiCo. Anledningen till att de två caseföretagen valdes var för att de är aktiva förespråkare av GCC samt att de har en hög närvaro inom området, genom bland annat sin representation på WEF.

## 2.5 Teorival

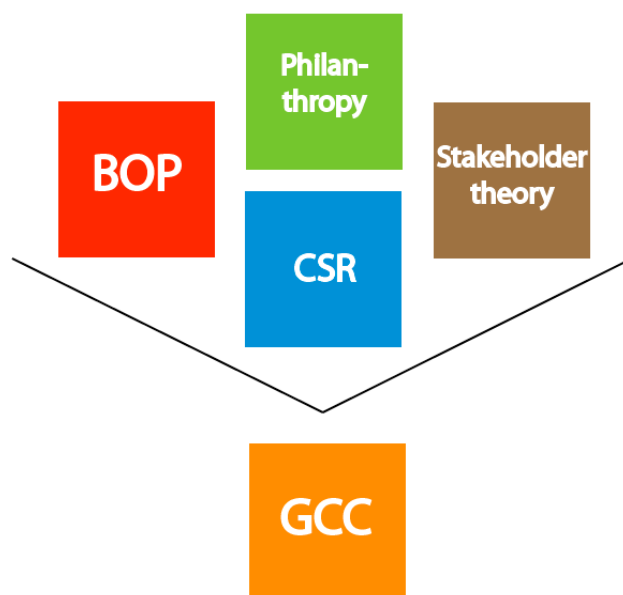
Gränsen huruvida GCC ska ses som en teori eller bara ett begrepp kan tyckas hårfin. Författarna har dock valt att utgå ifrån att Schwabs artikel ”*Global corporate citizenship; Working with governments and civil society*” är en teori<sup>25</sup>. Eftersom författarna ser GCC som ett outvecklat begrepp anses det krävas en kraftigare teoretisk grund. För att få en djupare förståelse har författarna därför försökt underbygga begreppet med befintlig och vedertagen teori från närliggande områden. Detta sker i uppsatsens första steg och teorierna har valts av två anledningar. Först, sägs GCC enligt forskare vara ett nytt steg som följer efter *corporate*

---

<sup>25</sup> Schwab (2008)

*philanthropy* och *corporate social responsibility*<sup>26</sup>. För att då tydligare förstå teorin anser författarna att det är viktigt att studera dess föregångare. För det andra innebär GCC att ta ett globalt ansvar samtidigt som det ekonomiskt kan gynna företaget. Teorin om hur företag strategisk ska gå tillväga är dock inte tillräckligt konkret. Den minsta gemensamma nämnaren för alla teorier som valts har därför varit att socialt ansvarstagande kan ske i paritet med att skapa vinst, dvs. en integration av den sociala agendan och företagsagendan. Teorierna författarna funnit lämpliga är *stakeholder theory*, *corporate philanthropy*, *corporate social responsibility* samt C.K. Prahalads teorier om *bottom of the pyramid*. Ovanstående resonemang sker med undantag av *corporate governance* som tas med eftersom detta är en förutsättning för att någon form av socialt ansvarstagande ska kunna utövas.

I uppsatsens tredje skede kommer ett analytiskt verktyg att skapas där teorierna utgör en av två delar.



Figur 2.1

<sup>26</sup> [http://www.youtube.com/watch?v=5Kn\\_24ooMeg](http://www.youtube.com/watch?v=5Kn_24ooMeg)

## 2.6 Metodkritik

### 2.6.1 Undersökningskvalitet

För att bedöma uppsatsens kvalitet har författarna använt sig av Cuba och Lincolns två kriterier, nämligen trovärdighet och äkthet.<sup>27</sup>

### 2.6.2 Trovärdighet

Trovärdighet delas in i fyra kriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjligheten att styrka och bekräfta.<sup>28</sup>

Uppsatsen tillförlitlighet har säkerställts på olika sätt. Först och främst har uppsatsen skrivits utifrån de uppsatta regler som finns. Vidare, för att minska risken för att författarna gjort en allt för subjektiv bedömning av det som studerats, har berörda parter själv fått ta del av den information som de lämnat och bekräftat att den är korrekt. Författarna har strävat efter att inte låta sina personliga värderingar eller teoretiska inriktning påverkat utfallet av undersökningen.<sup>29</sup> En så stor objektivitet som möjligt har säkerställts genom att empirin och teorin återgetts i sin egen helhet. Då GCC studerats dels utifrån de tre företagen och genom att två caseföretag exemplifierats, har en bredd för uppsatsen lagts vilket kan anses främja överförbarheten.

### 2.6.3 Äkthet

Förutom kriterierna för trovärdighet finns det även kriterier för uppsatsen äkthet.<sup>30</sup> Bland annat är det viktigt att uppsatsen ger en rättvisande bild. För att få så relevant information som möjligt har intervjuer på företagen gjorts med personer som är ansvariga för företagets CSR. På så sätt har informationens kvalitet varit mycket hög vilket därmed också bidragit till en rättvisande bild.

---

<sup>27</sup> Bryman & Bell (2005)

<sup>28</sup> Bryman & Bell (2005)

<sup>29</sup> Bryman & Bell (2005)

<sup>30</sup> Bryman & Bell (2005)

## 2.6.4 Källkritik

Författarna har arbetat utifrån fyra kriterier vid bedömning av dokumentens kvalitet. Dessa är; autencitet (är materialet äkta och av ett otvetydigt ursprung), trovärdighet (är materialet utan felaktighet och förvrängningar), representativitet (är materialet typisk när det gäller den kategori den tillhör) och meningsfullhet (är materialet tydligt och begripligt).<sup>31</sup>

## 2.6.5 Publicerade källor

Ett brett teoretiskt underlag kopplat till GCC har varit svårt att hitta vilket har avspeglats i att representativiteten i artiklarna kopplat till teorin, kan tyckas vara lägre. Författarna anser dock att de teorier och publicerade källor som valts alla är relevanta för uppsatsens ändamål och ger en bred empirisk och teoretisk bakgrund. Då teorierna är hämtade från välkända källor och skrivna av framträdande forskare inom området, anses både trovärdigheten och autenciteten hög.

## 2.6.6 Massmediaprodukter

Stor del av den information författarna samlat in har tagits från mötena i Davos. Dessa inspelningar har lagts upp på den elektroniska webbplatsen Youtube. Problem med massmediaprodukter som Bryman et al belyser är att det dels kan vara svårt att veta vem som är upphovsmännen och därmed svårt att ta ställning till trovärdigheten. Filmmediet är lättare att i efterhand redigera och vinkla så att det passar med vad upphovsmännen själv vill lyfta fram.<sup>32</sup> Författarna bedömer dock autenciteten och trovärdigheten väldigt hög av flera faktorer. Dels eftersom filmerna på Youtube är upplagda av kanalen WEF. För att ytterligare säkerhetsställa att kanalen verkligen tillhör dem har författarna dessutom använt sig av länkar från deras hemsida till Youtube. Vidare uppfattas inga klipp eller hopp i filmerna vilket styrker argumentet att de inte är redigerade. Alla personer som medverkade vid mötet är dessutom högt aktade och förtroendegivande personer vilket än mer stärker trovärdigheten. Då diskussionen vid dessa möten berör ämnet GCC är representativiteten mycket hög.

---

<sup>31</sup> Bryman & Bell (2005)

<sup>32</sup> Bryman & Bell (2005)

### **2.6.7 Dokument från organisationer**

För att få inblick i PepsiCos och Ciscos GCC-projekt har information från respektive företag hämtats. Författarna är väl medvetna om risken för att sådan information är vinklad och har därför granskat den ytterst kritiskt. Författarna har även tagit del av annan oberoende information för att förstärka trovärdigheten.

## 3 Teoretisk referensram

---

*I detta kapitel kommer författarna presentera föreställningar och teorier om socialt ansvarstagande. Teorierna framställs först individuellt för att sedan i kapitlets slut, sammanlänkas och mynna ut i relevanta teoretiska pusselbitar som kompletterar och skapar förståelse för GCC.*

---

En förutsättning för att företag överhuvudtaget ska få verka på en marknad är att de uppfyller kraven för *corporate governance* (CG). CG i sig är ingen teori utan kan snarare ses som en föreställningsram för socialt ansvarstagande. Det avser hur företag följer lokala och internationella lagar, deras ansvarskyldighet, etiska normer och förhållningssätt till miljön och det sociala. Det kan innefatta allt från att efterleva mänskliga rättigheter, erbjuda goda arbetsförhållanden osv. Den centrala frågan är till vilken grad företaget väljer att göra det. God CG innebär att företag som minst möter eller överträffar de krav som krävs. Utan god CG är ingen annan form av socialt ansvarstagande trovärdig.<sup>33</sup>

Även om CG i sig innebär att ett företag tar ett socialt ansvar medför det inga direkta möjligheter i form av ökad vinst. De teorier som presenteras nedan visar dock att socialt ansvarstagande kan ske utifrån ett strategiskt perspektiv, som i sig kan leda till affärsmöjligheter.

### 3.1 Stakeholderteori

Intressenters förväntningar på dagens företag har ökat i samband med globaliseringen och den allt mer omfattande miljödebatten i världen. Det innebär att företagen måste ta ställning till de förväntningar som ställs på dem av dess intressenter för att inte påverkas negativt. Ett, med intressenterna, väl fungerande samarbete kan leda till att företagets långsiktiga vinstpotential ökar. Det är oundvikligt att inte presentera de mest betydande intressentteorierna, vilket författarna kommer referera till som ”Stakeholderteori”, då intressenternas förväntningar i allt större utsträckning fått en betydande effekt på företagets val av utformning av projekt rörande CSR och GCC.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Schwab (2008)

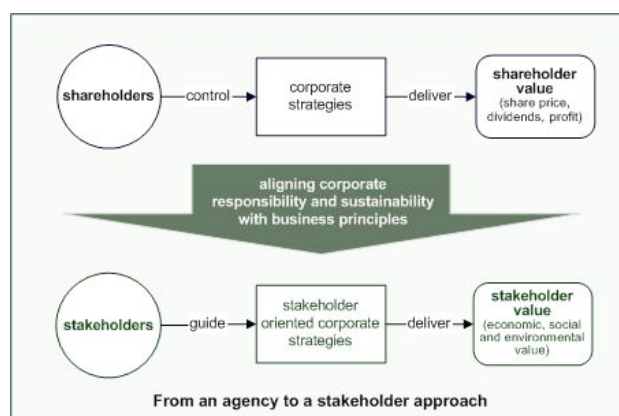
<sup>34</sup> Intervjuer: Alfa Laval, Elektrolux, Tetra Pak

Edward Freeman är stakeholderteorins pionjär och belyser i sin bok *“Strategic Management: A Stakeholder Approach”* (1984) vikten av att ta tillvara på företagets intressenter. Det traditionella shareholderperspektivet förutsätter att företag ser till ägarnas bästa intressen vilket är att vinstmaximera enligt klassisk input - output modell. Det berör följande intressenter: investerare, anställda, leverantörer och kunder. Stakeholderteorin har en bredare ansats och pekar på att det finns ytterligare intressenter företaget bör ta hänsyn till som exempelvis regeringar, politiska grupper, handelsförbund, samhället, associerande företag, framtida anställda, framtida kunder och allmänheten i stort. Till och med konkurrenter kan räknas in här.<sup>35</sup>

Freeman definierar intressenter som en grupp eller enskild individ vilken påverkas eller kan påverka företagets framåtskridande<sup>36</sup>. Freemans stakeholderperspektiv är i motsatt riktning till antagonisten Friedmans tro och detta illustreras tydligt av följande citat<sup>37</sup>:

- Milton (Friedman)
  - “The only group that has a moral claim on the corporation is the people who own the stock (that is, the shareholders)”.
- Edward (Freeman)
  - “Many groups have a moral claim on the corporation that derives from the corporation’s potential to harm or benefit them (call these groups stakeholders)”.

Figuren nedan beskriver övergången från Milton Friedmans shareholderbaserade syn till Edward Freemans stakeholderperspektiv.<sup>38</sup>



Figur 3.1<sup>39</sup>

<sup>35</sup> Donaldson, Preston (1995)

<sup>36</sup> Freeman (1984)

<sup>37</sup> Freeman, *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation, Cases 7.3 and 7.4, Milton (Friedman) vs. Edward (Freeman)*

<sup>38</sup> <http://www.csrquest.net/default.aspx?articleID=13197&heading=>

Freeman anser att företaget måste identifiera och segmentera dess intressenter för att företagsledningen ska kunna adressera respektive grupps intressen på ett mer effektivt sätt.<sup>40</sup>

Vad är det Freemans teori kräver av företagen? Enligt Freeman måste företaget ta alla dess intressenter i beaktning vid beslutsfattande. Ett illustrerande exempel vilket Freeman lyfter fram är förhållandet mellan General Motors och dess arbetsstyrka, UAW. GM kan inte operera utan sin arbetsstyrka. UAW arbetarna är en vital del i GM:s framskridande. De kan få betydande förmåner från GM i form av hög lön, anställningsskydd eller pensionssäkerhet. GM kan avsevärt påverka arbetarna genom att missgynna deras nuvarande ställning. Arbetarna är i detta sammanhang legitimerade intressenter för GM och därmed måste GM anpassa sig till deras krav vid framtida beslutsfattande.<sup>41</sup>

Stakeholderteori tar sin börjar genom antagandet att värdeskapande är explicit en grundläggande del av att göra affärer. Den fokusen stakeholderteorin avser kan beskrivas med två frågor. Den första lyder ”vad är syftet med företaget?”. Det uppmuntrar företagsledningen att bokstavligen uttrycka sig över värdet de skapar och sin syn på tillvägagångssättet, samt att ta reda på vad det är som för dess huvudsakliga intressenter samman. Den andra frågan är ”vilket ansvar har företagsledningen gentemot intressenterna?”. Det skapar ett tryck på företagets ansvariga att tydligt framhäva hur de vill göra affärer och framförallt vilka relationer de vill och behöver inleda för att tillsammans med intressenterna skapa det värde vilket uttryckligen sats upp som mål och förväntas av dem.<sup>42</sup>

Företag, regeringar och samhällen agerar i ett interaktivt system där de på ett eller annat sätt påverkar eller influerar varandra och det ömsesidiga beroendet gör att de inte hade kunnat existera enskilt. Ekonomi, politik och det kulturella livet är sammanflätat och skapar tillsammans en nations unika ”karaktär”. Figuren nedan visar på samspelet mellan de tre aktörerna från en mer övergripandenivå, till en intermediärnivå och avslutningsvis en mikronivå.

---

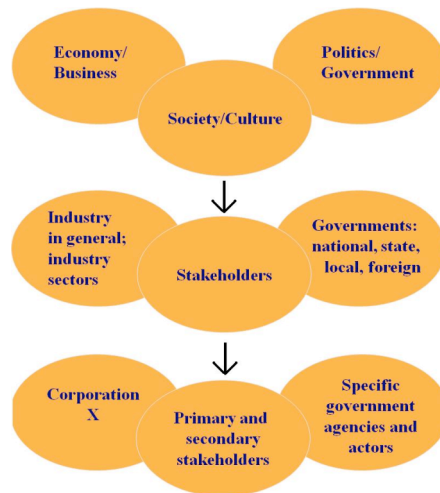
<sup>39</sup> <http://www.csrquest.net/default.aspx?articleID=13197&heading=>

<sup>40</sup> Freeman (1984)

<sup>41</sup> Freeman, *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation, Cases 7.3 and 7.4, Milton (Friedman) vs. Edward (Freeman)*

<sup>42</sup> Freeman et al (2004)

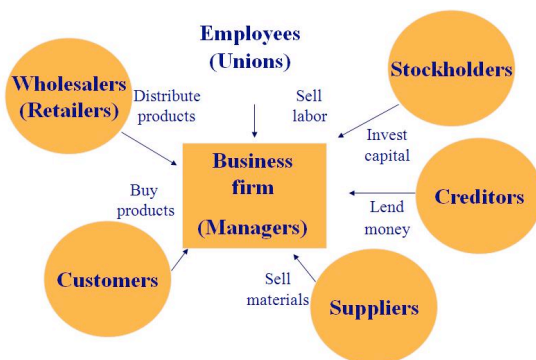




Figur 3.2<sup>43</sup>

Alla företag har en ekonomisk och social påverkan och relation med andra aktörer i samhället. Företagets påverkan kan vara avsiktlig, oavsiktlig, positiv som negativ. För att underlätta förståelsen för hur ett företags intressenter påverkas och därmed blir kravställare delas de upp i primära och sekundära intressenter. De primära intressenterna är de som påverkas i direktform genom företagets vardagliga verksamhet medan de sekundära intressenterna påverkas i indirekt form.<sup>44</sup> I den vänsterställda figuren nedan ses relationen mellan företaget och dess primära intressenter och i den högerställda figuren ses relationen mellan företaget och dess ”sekundära” intressenter.

### Primära intressenter



Figur 3.3

### ”Sekundära” intressenter



Figur 3.4<sup>45</sup>

<sup>43</sup> [http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072445068/student\\_view0/chapter1/chapter\\_objectives.html](http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072445068/student_view0/chapter1/chapter_objectives.html)

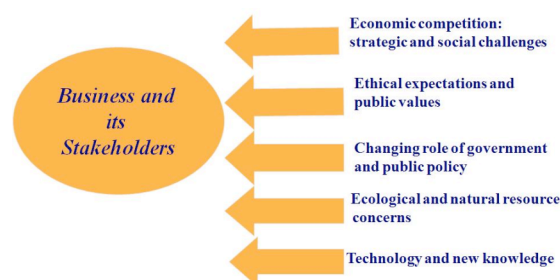
The McGraw-Hill Companies, Inc., 2002

<sup>44</sup> Post, J.E., Lawrence, A.T., Weber, J. (2001): *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill College, 10e (Litteratur)

<sup>45</sup> Källa: [http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072445068/student\\_view0/chapter1/chapter\\_objectives.html](http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072445068/student_view0/chapter1/chapter_objectives.html)

The McGraw-Hill Companies, Inc., 2002

Intressenterna kan genom ekonomiska -, politiska - eller andra krafter påverka företaget i antingen positiva eller negativa termer. De kan agera antingen enskilt eller i koalition för att påverka och få inflytelse över företaget.<sup>46</sup> I diagrammet nedan illustreras de faktorer vilka påverkar relationen mellan företaget och dess intressenter. Det är grundläggande för företag att utgå från denna eller liknande modeller för att få en översikt och en form av handlingsplan, att hantera förväntningarna från både de primära - som sekundära intressenter. Utifrån dessa uppsatta punkter skapar företaget ”frågeställningar”, ofta i dialog med intressenterna, för att sedan tackla de uppsatta punkterna. Exempelvis ”vad kan vi göra för att få produktionen i alla led i kedjan att bli miljövänlig”?



Figur 3.5<sup>47</sup>

När företag ägnar sig åt stakeholder management finns det givna principer att följa:

1. Ledningen/chefer ska vara medvetna om och aktivt övervaka viljan hos alla legitima intressenter och ta deras tankar i noga beaktning vid beslutsfattande och i den dagliga verksamheten.
2. Ledning/chefer ska aktivt lyssna och öppet kommunicera med intressenterna om respektive angelägenheter, bidrag och risken de utsätter sig för p.g.a. dess inblandning i verksamheten.
3. Ledningen bör sträva efter samarbete med andra enheter från både offentliga och privata sektorn för att säkerhetsställa att risker och direkta hot från företagets verksamhet minimeras.
4. Företag ska undvika aktiviteter som kan sätta de mänskliga rättigheterna på spel.
5. Företag bör kännas vid de potentiella konflikterna mellan deras egen roll som intressent och deras legala och morala ansvar gentemot övriga intressenter. Sådana konflikter ska

<sup>46</sup> Post, Lawrence, Weber (2001)

<sup>47</sup> [http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072445068/student\\_view0/chapter1/chapter\\_objectives.html](http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072445068/student_view0/chapter1/chapter_objectives.html)

The McGraw-Hill Companies, Inc., 2002

hanteras genom öppen kommunikation, lämplig rapporteringsform och incitamentssystem.<sup>48</sup>

Stakeholderanalys är den typ av åtgärder vilket syftar till att identifiera de intressenter som kan förväntas att bli påverkade av de framtida handlingar företaget tar vid. I en gemensam dialog med dessa önskar företaget öka förutsättningarna för en positiv utveckling. Det är viktigt att kartlägga alla intressenter i syfte att lokalisera de grupper eller individer som har mest betydelse i gällande fråga. Detta för att utvärdera deras kriterier för ett lyckat resultat och utveckla dessa till kvalitativa mål. Utifrån vilka kriterier denna klassificering ska utgå ifrån har forskare varit oeniga om. Agle et al föreslog en klassificering av intressenter utifrån dess bakomliggande kraft till att påverka, legitimiteten av dess relation till organisationen och dess iver att få sin röst hörd. Den fundamentala frågan som uppstår är ”vilka intressenter är värda företagsledningens uppmärksamhet?”<sup>49</sup> Savage et al menade istället att intressenterna ska klassificeras utifrån dess potentiella hot påverkan eller samarbetsvilja<sup>50</sup>. Turner et al pekade snarare på att kategoriseringen skulle utgå från intressenternas stöd och graden av medvetenhet eller ignorans.<sup>51</sup>

## 3.2 Bottom of the Pyramid

När man behandlar ett ämne som GCC är det oundvikligt att inte ta upp Prahalads teorier om BOP (bottom of the pyramid) marknader. Prahalads teorier om BOP-marknader är starkt knutet till dels GCC men även det som Bill Gates refererar till som creative capitalism. På frågan varför företag ska involvera sig i GCC svarar John Chambers, CEO Cisco:

*”Giving back to society is not just the right thing to do, it’s just plain good for business.”*<sup>52</sup>

Detta kan jämföras med hur Prahalad beskriver BOP:

*”Improving the lives of the billions of people at the bottom of the economic pyramid is a notable endeavor. It can also be a lucrative one.”*<sup>53</sup>

De båda påståendena tyder på att det finns en koppling mellan de två begreppen. En koppling i att vara lönsam samtidigt som man förbättrar människors liv.

---

<sup>48</sup> <http://www.mgmt.utoronto.ca/~stake/Principles.htm>

<sup>49</sup> Agle et al. (1997)

<sup>50</sup> Savage et al (1991)

<sup>51</sup> Turner, Thurloway (2002)

<sup>52</sup> [http://www.youtube.com/watch?v=5Kn\\_24ooMeg](http://www.youtube.com/watch?v=5Kn_24ooMeg)

<sup>53</sup> Prahalad (2002)

Fattigdomen fortsätter att sprida ut sig och gapen mellan rika och fattiga växer. BOP handlar om de cirka 4 miljarder människor som lever på botten av välbefindspyrampen<sup>54</sup>. År 2050 förväntas jordens befolkning uppgå till 9,2 miljarder människor varav 86 % kommer att utgöras av regioner som är ekonomiskt underutvecklade<sup>55</sup>.

Prahalad menar att det är upp till de multinationella företagen att skapa välbefind i tredje världen. När de går in på marknader och investerar, anställer personal etc. sker det automatiskt<sup>56</sup>. Genom att stimulera företagande och utveckling på botten av den ekonomiska pyramiden kan multinationella företag förbättra levnadsförhållande för miljarder människor runt om i världen. För att uppnå dessa mål behöver företag inte satsa på sociala utvecklingsinitiativ av välgörenhetskaraktär. Det räcker med att företag agerar i deras eget intresse då det finns enorma fördelar att åtnjuta genom att gå in på utvecklingsmarknader<sup>57</sup>. Problemet idag är att alldeles för få företag gör det. Både Gates och Prahalad är överens om att det ofta krävs innovativt tänkande för att lyckas på dessa marknader samtidigt som det krävs mycket god kunskap om marknaden och kunderna<sup>58</sup>. Dessa marknader liknar ofta inte de som företagen är vana vid. Kunderna agerar annorlunda, har en annan köpkraft och kräver anpassade produkter och tjänster, något som föder innovativa lösningar. Prahalad understryker att välbefind enbart kan komma till de fattigaste regionerna genom direkt och varaktig inblandning av multinationella företag<sup>59</sup>.

65 % av världens befolkning har en årlig inkomst på mindre än 2000 US dollar. Denna grupp motsvarar drygt 4 miljarder människor, men trots sin storlek är detta en marknad som på många sätt fortfarande är oexploaterad av de multinationella företagen. Något som delvis beror på att företag vanligtvis tror att dessa grupper har en väldigt liten disponibel inkomst och måste spendera största delen på livsmedel. Detta har visat sig vara falskt och faktum är att samhället i sig ofta har en gemensamt stark köpkraft. En annan missuppfattning som multinationella företag verkar leva efter är att varorna som säljs på dessa marknader är väldigt billiga vilket innebär att det inte finns något utrymme för dem att göra vinst. Något som inte stämmer då människor som lever i slumområden ofta betalar mycket mer för basvaror som ris och vatten, än vad mellanklass konsumenten gör. Prisskillnaden på vatten är exempelvis mellan 4 till 100 gånger högre i slumområden<sup>60</sup>. Det finns alltså stora möjligheter för företag att erbjuda varor med hög kvalitet till ett bra pris.

---

<sup>54</sup> Leisinger (2007)

<sup>55</sup> Leisinger (2007)

<sup>56</sup> Prahalad (2002)

<sup>57</sup> Prahalad (2002)

<sup>58</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=Ql-Mtlx31e8>

<sup>59</sup> Prahalad (2002)

<sup>60</sup> Prahalad (2002)

För att lyckas på BOP-marknader krävs kreativitet, men framförallt måste företagsledare ändra sina uppfattningar. En stor del av den rädsla som hindrar företag från att gå in på BOP-marknader bygger som tidigare visat på förutfattade meningar. Om inte dessa åsikter förändras kommer företagen aldrig att bli framgångsrika på dessa marknader. Prahalad föreslår att unga managers spenderar ett antal år på BOP-marknader för att de ska förstå vad som krävs för att lyckas där. Ofta kan det även krävas att forsknings- och utvecklingsavdelningar sätts upp i länderna för att ytterligare förstå marknaden och utnyttja lokala möjligheter.<sup>61</sup>

Precis som inom GCC är det kritiskt att förstå marknaden för att lyckas, något som kan underlättas genom att använda sig av externa partners. En effektiv inträdesstrategi är att samarbeta med de företag som redan är etablerade på marknaden och utnyttja deras kunskap. Att ingå partnerskap kan vara en mycket effektiv strategi dels för att minimera risker, men även för att maximera infrastruktur, kunskap etc. Företag som söker partners bör samarbeta med NGOs och olika samhällsorganisationer eftersom dessa ofta har djup kunskap om marknaden och dess kunder.<sup>62</sup>

### 3.3 Corporate philanthropy

*Corporate philanthropy* (CP) är en form av socialt ansvarstagande som framförallt är vanlig i USA men som allt mer har spridit sig världen över<sup>63</sup>. Det innefattar allt från monetära bidrag, donationer i olika former, erbjudande av tjänster samt investeringar. Innebörden av CP förstås genom intentionerna och sammanhanget det ges i.<sup>64</sup> Ordet filantropi ses ofta synonymt med välgörenhet men det är av vikt att förstå att innebörden av CP inte endast innefattar att ge en donation i form av pengar, varor eller tjänster. För att enkelt visualisera handlar välgörenhet om att ge en fattig man en fisk, medan CP snarare handlar om att ge redskapet för att mannen ska kunna fiska<sup>65</sup>.

Filantropi kan dock vara något mer än bara en god gärning. Genom att knyta det till en medveten strategi kan det leda till en möjlighet. Företagsfilantropi som är strategisk benämns ofta *strategic corporate philanthropy* (*strategic CP*). *Strategic CP* är likt CSR, en term som dock är överanvänd och mycket dåligt definierad. Termen har fått täcka i princip all välgörenhet som företag sysslar med även om den oftast inte alls är särskilt strategisk och kopplingen mellan aktiviteten och

---

<sup>61</sup> Prahalad (2002)

<sup>62</sup> Prahalad (2002)

<sup>63</sup> Intervju David Ford

<sup>64</sup> Schwab (2008)

<sup>65</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=qbTPgIJAFHI>

företagets verksamhet är svag eller obefintlig. Faktum är att många välgörenhetsprogram inte har något med företagets verksamhet att göra utan har som främsta mål att skapa positiv pr, goodwill och höja de anställdas moral.<sup>66</sup>

Många av dagens filantropiprogram är diffusa och ofokuserade. De saknar ofta väldefinierade sociala och ekonomiska mål och speglar snarare ledningens personliga värden, åsikter och intressen. Dock menar forskare att det finns bättre och mer effektiva sätt att tackla corporate philanthropy. Porter & Kramer anser att företag kan använda sin filantropi för att stärka företagsklimatet inom vilket företaget agerar. På så sätt kan företag knyta ihop sociala och ekonomiska mål. Sociala och ekonomiska mål har länge setts som något som står i kontrast till varandra, något som idag inte alls stämmer och representerar obsoleta tankegångar.<sup>67</sup>

Företag agerar inte isolerade från samhällskontexten de verkar inom utan tvärt om, är en del av den. Just därför är det viktigt att företag ser till att det samhälle de agerar inom håller önskad kvalitetsnivå. Ett exempel på detta är utbildning, något som vanligtvis ses som en fråga för den offentliga sektorn men eftersom företag till stor del är beroende av personer som utbildas i samhället inom vilket de verkar, kan det bli en fråga för dem. Om de kan bidra till bättre utbildning kan de själva bli mer konkurrenskraftiga. Ju mer en social förbättring relaterar till företagets verksamhet, desto mer leder det till ekonomiska fördelar.<sup>68</sup>

Genom att göra sociala och ekonomiska insatser i u-länder kan företag skapa ett mer gynnsamt klimat vilket ofta krävs för att bygga upp en marknad eller produktionsanläggning. Både Porter och Prahalad är överens om att lösningar på många av de makroproblem som hotar världen kräver en mobilisering av den privata sektorn på ett sätt som gynnar både företagen och samhället. Det är emellertid bara när företags engagemang genererar både sociala och ekonomiska fördelar som corporate philanthropy och aktieägarnas intresse konvergerar (se figur 3.6).<sup>69</sup>

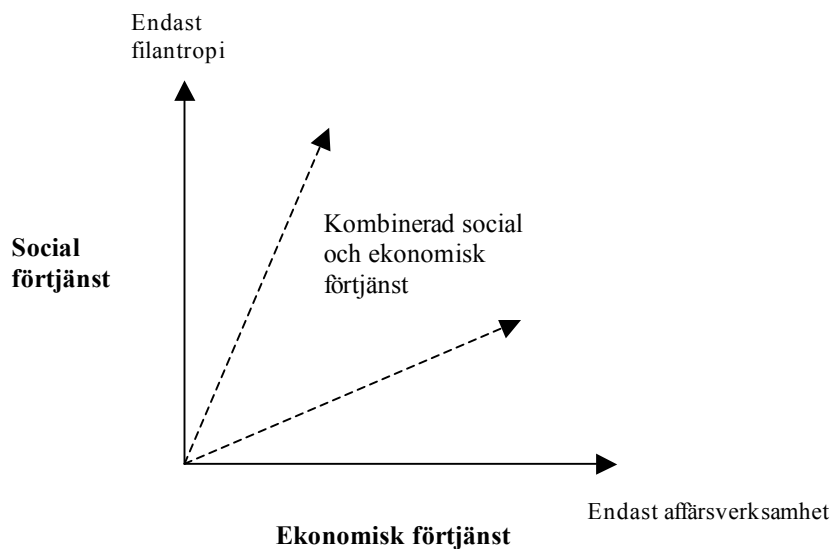
---

<sup>66</sup> Porter & Kramer (2002)

<sup>67</sup> Porter & Kramer (2002)

<sup>68</sup> Porter & Kramer (2002)

<sup>69</sup> Porter & Kramer (2002)



Figur 3.6<sup>70</sup>

Samhällskontexten inom vilket företag verkar är som tidigare nämnt viktig för dess verksamhet. Utbudet av arbetskraft med rätt utbildning, väl utvecklad infrastruktur, väl utvecklad marknad, väl utvecklade institutioner m.m. är alla faktorer som påverkar företagets förmåga att vara effektiva och kunna konkurrera. Konkurrenskontexten har blivit än mer kritisk eftersom konkurrensen har flyttats från billig input till överlägsen produktivitet. Modern kunskaps- och teknikbaserad konkurrens förlitar sig till stor del på den kunskap arbetskraften besitter och företag är idag även mer beroende av partnerskap, eftersom delar av verksamheten ofta outsourcas. Beroendet av partnerskap har lett till att företags framgångar har blivit allt mer beroende av och sammanflätade med lokala institutioner. Globaliseringen av produktion och marknadsföring innebär att kontexten är ofta viktig för företag inte bara på hemmamarknaden, utan även i andra länder.<sup>71</sup>

Ett företags konkurrenskontext består enligt Porter & Kramer av fyra internt relaterade element på den lokala företagsmiljön som skapar produktivitet (se figur 3.7):

*Faktorförhållande* – ex. tillgänglighet av högkvalitativ arbetskraft, fysisk och administrativ infrastruktur etc. Vägörehet för att förbättra utbildning och teknologiska institutioner och försök till att göra den administrativa processen mer transparent och effektiv, även filantropi som stödjer miljöinsatser, kan förbättra kvalitén av faktorförhållande vilka ett företags framgång är beroende av i det långa loppet.

*Efterfrågeförhållande* – ex. Närvaron av sofistikerade och efterfrågande lokala kunder och uppmärksamhet av kunders behov och kunna förutse liknande behov på andra marknader etc. Ett

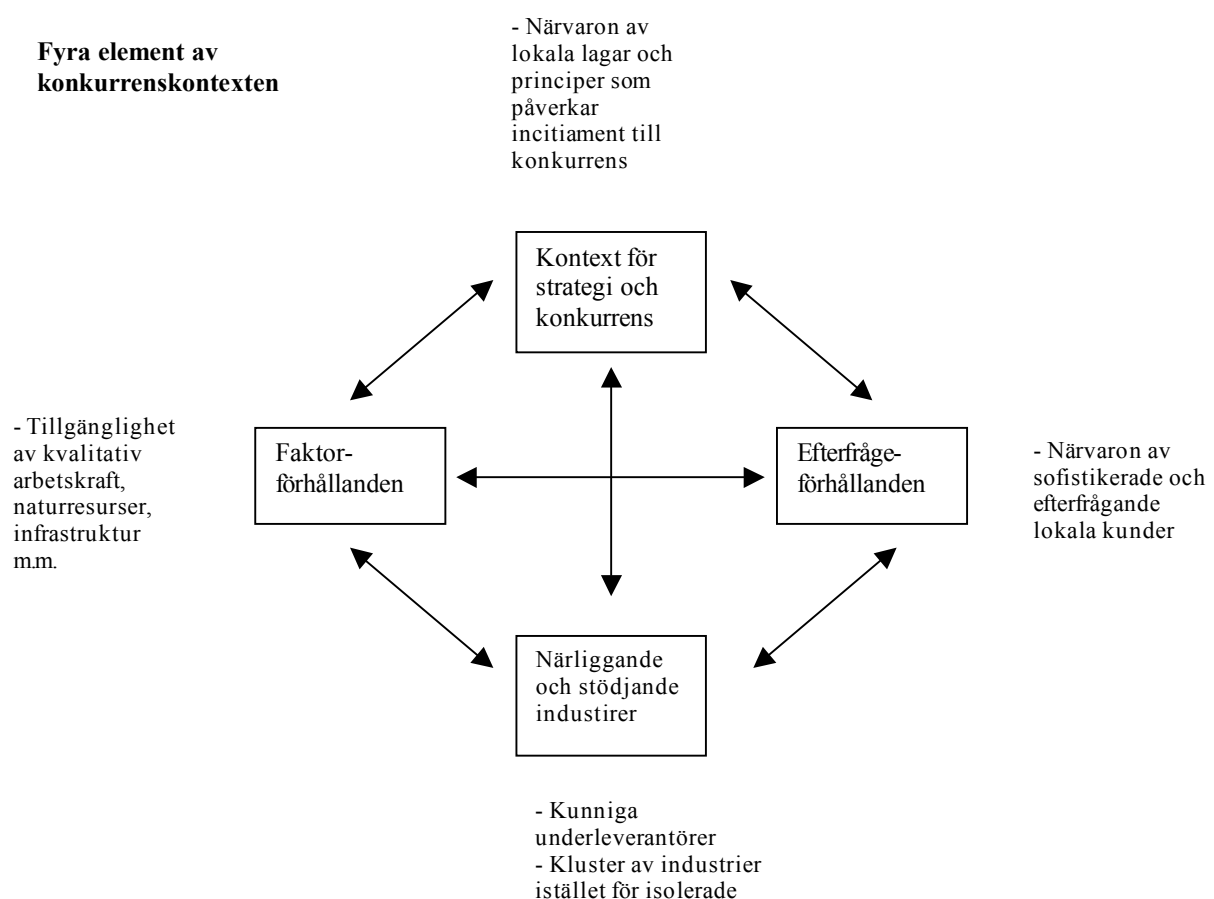
<sup>70</sup> Porter & Kramer (2002)

<sup>71</sup> Porter & Kramer (2002)

filantropiskt bidrag till förbättringen av storleken och kvalitén på den lokala marknaden skapar en win/win situation för både samhället och företaget.

*Kontext för strategi och konkurrens* – ex. Närvaron av lokala principer och incitament, av lagar och normer som styr konkurrens och minskar korrupktion etc. Filantropi som t.ex. hjälper till att skapa en mer transparent och produktiv miljö för konkurrens och andra faktorer som gör marknaden mer attraktiv.

*Närliggande och stödjande industrier* – ex. Närvaron av kunniga, lokalt baserade underleverantörer och kluster av industrier. Genom att främja utvecklingen av kluster och stödjande industri kan filantropi leda till en konkurrensfördel.



Figur 3.7<sup>72</sup>

Några aspekter av affärsklimatet så som infrastruktur, skattesatser och lagar, har effekter som påverkar alla industrier. Generella förhållanden som dessa kan vara avgörande för utvecklingen i u-länder. Att förbättra dem genom *strategic CP* kan medföra enorma sociala vinster till världens fattigaste länder. Filantropi kan ofta vara den mest kostnadseffektiva och ibland det enda sättet

<sup>72</sup> Figur 3.7



för att förbättra konkurrenskontexten. Genom att företag utnyttjar inte bara deras egna resurser, utan även de nuvarande insatserna av NGOs och andra institutioner, kan de få en hävstångseffekt på de insatser de gör. Ett exempel är att bidra till ett universitet för att stärka deras kompetens inom ett visst område. Något som ofta är billigare än att träna upp personalen själv inom företaget.

Genom att analysera konkurrenskontextens element kan företag identifiera de områden där sociala och ekonomiska värden överlappar varandra. Genom att engagera sig inom dessa kan den egna verksamheten stärkas.<sup>73</sup>

### **3.3.1 Hur kan företag bidra effektivt**

För att kunna bidra på ett strategiskt sätt krävs det en förståelse för kopplingen mellan filantropi och konkurrenskontexten. Om kopplingen är klar kan företag enklare identifiera var de bör fokusera sina filantropiska insatser. På motsvarande sätt kan en förståelse för hur filantropi skapar värde hjälpa företaget hur de kan uppnå maximalt socialt och ekonomiskt värde genom sitt bidragande.

För att enkelt förstå hur företag på effektivaste sätt kan förbättra sin konkurrenskontext har Porter och Kramer utvecklat fyra steg som bör följas:<sup>74</sup>

1) *Vem ska pengarna gå till?* – Filantropiska aktiviteter handlar oftast om att ge pengar till en extern organisation som faktiskt levererar den sociala gärningen/nyttan. Alltså har det stor betydelse för genomslagskraften vilken extern organisation företaget arbetar tillsammans med. En effektiv och välfungerande organisation kommer att leverera större nytta per spenderad krona. Att välja rätt organisation kan vara mycket svårt. De organisationer som samlar in mest pengar har oftast störst prestige, men det är sällan ett tecken på hur effektiva de egentligen är. Att välja rätt samarbetspartner som levererar störst social nytta kräver omfattande undersökningar, ett måste för att projektet ska lyckas.

2) *Signalera till andra välgörare-* Genom att företag publicerar vilka organisationer som är de mest effektiva och vilka dem arbetar tillsammans med kan de locka till sig ytterligare finansiärer. På så sätt stärks den filantropiska insatsen som helhet. Enligt Porter & Kramer är det väldigt viktigt för organisationer att synas med respekterade företag eftersom det stärker deras position och trovärdighet, och vice versa. Företag har även förmågan att engagera ett stort antal

---

<sup>73</sup> Porter & Kramer (2002)

<sup>74</sup> Porter & Kramer (2002)

intressenter i sina initiativ. Företag kan genom sina kommunikationskanaler se till att engagera kunder, medarbetare och leverantörer i sina projekt, vilket leder till ökad nytta.

3) *Förbättra förmågan hos samarbetsorganisationer* - Med de resurser som företag har kan de hjälpa samarbetsorganisationerna att bli effektivare. En effektivare samarbetspartner ökar både nyttan för företagets filantropiska insats men även för samhället i stort. Till skillnad från privata välgörare har företag den fördelen att de kan arbeta direkt i kontakt med välgörenhetsorganisationen för att göra den effektivare. Bland annat genom att bidra med expertis som organisationen saknar. Genom att företaget knyter sina filantropiska insatser till insatser som ligger i linje med sin verksamhet och strategi ser man till att automatiskt ha den kompetens och expertis som välgörenhetsorganisationen kan utnyttja.

4) *Stärka kunskap och expertis* - Precis som för vinstdrivande företag påverkar innovation produktiviteten även för icke- vinstdrivande organisationer. Stora framsteg kommer oftast inte genom förbättring i effektivitet utan snarare från nya och bättre arbetssätt. Det kraftfullaste sättet att skapa värde blir således att utveckla nya, innovativa sätt att tackla problem. Forskningskapacitet och expertis som företag kan bidra med hjälper således icke- vinstdrivande organisationer att på ett billigt sätt utveckla nya lösningar.

När företag utför sina filantropiska insatser inom rätt område och på rätt sätt, skapas en god, förstärkande cirkel. Genom att fokusera filantropi inom de kontextuella förhållandena och se till att den ligger i linje med strategi och kärnkompetens kommer, som ovan nämnt, företaget att säkerställa en effektivare filantropi. De kan hjälpa välgörenhetsorganisationen att uppnå mer, vilket innebär att nyttan gjord i företagets kontext kommer att bli större. Detta påverkar företaget konkurrensförmåga positivt.

Att angripa filantropi på ett kontextfokuserat sätt går dock emot hur många företag arbetar med filantropi. Många företag väljer aktivt att distansera de filantropiska initiativen från sin kärnverksamhet eftersom de tror att det skapar större goodwill i samhället. Filantropi är inte strategisk så länge den inte kopplas ihop med företagets långsiktiga konkurrenspotential. Om den inte gör detta går den potentiella vinsten förlorad. Det ultimata testet för bra *strategic CP* är om den sociala förändringen/påverkan i samhället är så viktig för företaget att man hade genomfört projektet oavsett om någon annan kände till det eller inte.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Porter & Kramer (2002)

## 3.4 Corporate social responsibility

Då företagens ansvar i samhället diskuteras benämns ofta *corporate social responsibility* (CSR). Oavsett vilket typ av ansvar det är används det ofta synonymt vilket skapat förvirring<sup>76</sup>. CSR innefattar hur företag besvarar de förväntningarna som ställs av dess olika intressenter. Med intressenter avses alla organisationer och individer som i någon form påverkas eller är intresserade av företagets handlingar. Jämfört med CG och CP utgår CSR från ett bredare perspektiv när det gäller finansiella, miljömässiga och sociala aspekter av företags påverkan. Det avser att ta ett ansvar och minimera de negativa effekterna och maximera de positiva effekterna som företag frambringar i det samhälle de verkar inom, ofta till och med genom hela deras värdekedja.<sup>77</sup>

Precis som filantropi kan dock arbetet med CSR innebära mer än att bara minimera och maximera positiva effekter. Likt *strategic CP* visar Porter och Kramer hur CSR kan utvecklas till *strategic CSR*. Teorin om *strategic CSR* är efterföljaren till *strategic philanthropy* och kan på många sätt upplevas likvärdiga. Precis som i *strategic CP* är grundteorin om *strategic CSR* att ett inbördes samband mellan företag och samhälle måste finnas. Företag behöver ett välmående samhälle samtidigt som samhällen behöver framgångsrika företag. Tillsammans skapar de en god cirkel där båda parter ömsesidigt kommer att gynna varandra.<sup>78</sup>

### 3.4.1 Sambandet mellan företag och samhälle

För att hitta sambandet mellan företag och samhälle ska företag identifiera skärningspunkten där de två möts. Det finns två skärningspunkter. Först påverkar företaget samhället genom sin verksamhet, detta benämns *inside-out linkages*. Alla företag påverkar i någon utsträckning samhället genom sin verksamhet och i takt med att allmänheten blir allt mer medvetna om företagens inverkan, blir det viktigare att se över vilka positiva respektive negativa effekter företaget har i dess miljö. Den andra skärningspunkten benämns *outside-in linkages* vilket avser de externa krafterna som påverkar företaget på gott och ont. Alla företag verkar inom en konkurrenskontext som direkt påverkar företagets förmåga att utöva sin strategi. Företag fokuserar mycket på vilken inverkan deras värdekedja har i samhället men lägger betydligt mindre vikt på vilken påverkan konkurrenskontexten kan ha på dem. Ur en strategisk synvinkel kan detta vara betydligt viktigare för företaget. En välmående konkurrenskontext gynnar inte bara företaget utan också samhället.<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Schwab (2008)

<sup>77</sup> Schwab (2008)

<sup>78</sup> Porter & Kramer (2006)

<sup>79</sup> Porter & Kramer (2006)

Precis som i *strategic CP* delas konkurrenskontexten in i fyra punkter (se figur 3.7). Genom att företag förstår att dessa är möjligheter till CSR-incidenter är det lättare för dem att aktivt leta efter och kunna identifiera dem.<sup>80</sup>

### 3.4.2 Att välja vilket problem företag ska ta sig an

Först måste företag inse att de själva inte kan lösa alla samhällsproblem och inte heller är ansvariga för att göra det. Istället ska företag, liksom *strategic CP*, välja det problem som kan kopplas till företagets egen verksamhet och kärnkompetens. Huruvida problemet i sig är värt att ta sig an ur en samhällssynpunkt är inte relevant. Vad som är viktigt är att det skapar en möjlighet som både kan gynna företaget och samhället. Sociala frågor som påverkar företaget delas in i tre grupper:

- 1) *Generic social issues* – problem som kan vara viktiga för samhället men som inte påverkas av företagets verksamhet eller har inverkan på deras långsiktiga konkurrensförmåga.
- 2) *Value chain social impacts* – företags direkta påverkan i samhället genom deras företagsaktiviteter.
- 3) *Social dimensions of competitive context* – förhållanden i den externa miljön som påverkar de konkurrensdrivande elementen i företagets miljö.

Företag ska dela de sociala frågorna/ problemen i de här tre kategorierna för varje enskild affärsenhet för att sedan rangordna dem utifrån vilken potentiell inverkan det kan få. Ur detta ska sedan en social agenda för företaget skapas som ser till att både sociala och ekonomiska vinster möjliggörs. Det är också viktigt att förstå att vad som är en *generic social issue* för ett företag kan vara en *social dimension of competitive context* för ett annat företag. AIDS spridningen i Afrika tex. kan vara en *generic social issue* för en återförsäljare i Sverige, en *value chain impact* från ett läkemedelsföretag och en *competitive context issue* för ett företag som är verksam i Afrika och beroende av hälsosam arbetskraft.<sup>81</sup>

### 3.4.3 Två typer av CSR

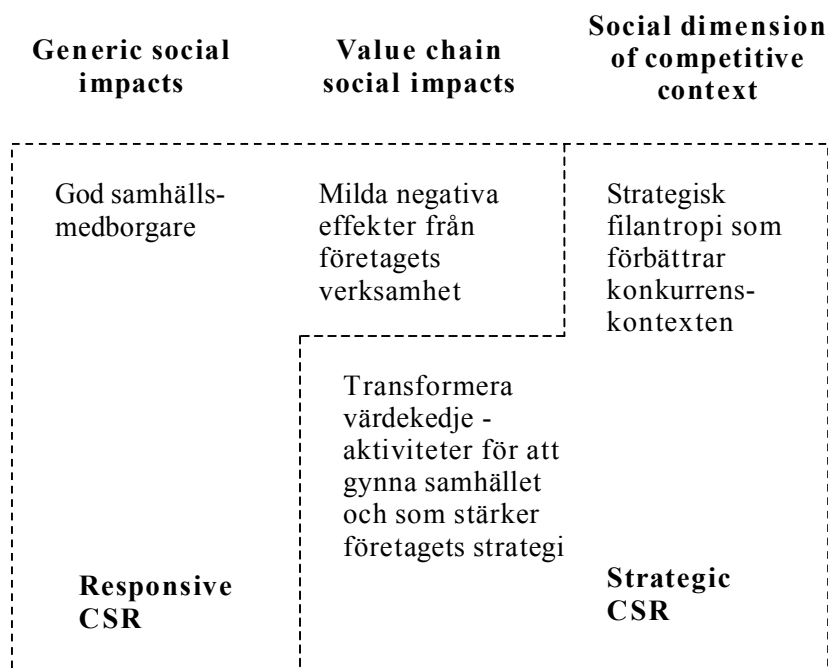
Porter & Kramer framhåller två typer av CSR; *responsive* och *strategic CSR* vilka illustreras i figur 3.8. *Responsive CSR* innebär att företaget agerar som en god medborgare samtidigt som de försöker minimera de negativa effekterna som företaget har genom sin verksamhet i samhället. *Strategic CSR* däremot går steget längre och involverar både *inside-out* och *outside-in*

---

<sup>80</sup> Porter & Kramer (2006)

<sup>81</sup> Porter & Kramer (2006)

förhållanden. Genom att hitta den gemensamma punkten för de båda kommer företag att göra den största sociala påverkan samtidigt som de kommer att kunna skörda den största vinsten. Ett framgångsrikt *strategic CSR* leder dessutom till att en symbiotisk relation uppstår där framgången i företaget och samhället ömsesidigt kommer att ha positiv inverkan på varandra. Slutligen finns det i varje företags strategi en unik *value proposition*, dvs. det behov ett företag kan möta för deras kunder, som andra konkurrenter inte kan. Störst *strategic CSR* uppstår när företaget integrerar den sociala dimensionen i detta värde vilket i sin tur integreras i företagets övergripande strategi. Ett exempel på detta är företaget Whole Food Market som endast säljer ekologisk mat. Företaget har integrerat deras miljöansvar genom hela deras värdekedja. Exempelvis är alla butiker byggda på ett så miljövänligt sätt som möjligt och deras el är till 100 % förnybar. Genom filantropi har de dessutom byggt upp bondgårdar som föder upp kreatur på ett naturligt och humant sätt. Företaget är alltså ett bra exempel på hur de integrerat de sociala dimensionerna genom hela organisationen.



Figur 3.8<sup>82</sup>

<sup>82</sup> Porter & Kramer (2006)

Porter & Kramers resonemang om *Strategic CSR* kan ses som föregångaren till teorin om GCC men eftergångaren av *strategic CP*<sup>83</sup>. De menar att företag utövar CSR snarare pga. av press från samhället än förståelse för att det faktiskt kan generera pengar. Vidare kan *strategic CSR*, liksom GCC, bli mycket mer än bara ett tvång och en begränsning för företaget. Det kan vara en källa för möjligheter, innovation och konkurrensfördelar.<sup>84</sup>

### 3.5 Global corporate citizenship

Teorin om global corporate citizenship (GCC) anses vara det nya steget i företagens roll och ansvar i samhället<sup>85</sup>. En av de huvudsakliga skillnaderna mellan GCC och de övriga formerna av socialt ansvarstagande är att det handlar om ett engagemang på makronivå i problem som är väsentliga för världen, t.ex. klimatförändringar, bevarar vattenreserver, terrorism, fattigdom m.m. En annan skillnad är att GCC endast berör multinationella företag. Det handlar alltså om ett ansvarstagande som ofta ligger bortom nationernas kontroll.<sup>86</sup>

Då företag ska engagera sig i GCC är det viktigt att det görs inom områden där de har möjlighet att själv kunna bidra med något. Engagemang ska alltså inte ske inom ett område där företag saknar kompetens utan tvärtom, där företags kompetens kan komma till användning. Detta är i enlighet med vad både *corporate philanthropy* och *corporate CSR* hävdar. En viktig del inom GCC är dock att företag ingår partnerskap med stater och internationella organisationer för att kunna uppnå målen. *Strategic philanthropy* betonar också detta men inte i samma utsträckning som GCC. För att det ska bli ett framgångsrikt projekt är det viktigt att det finns en balans mellan de olika aktörerna och att en av parterna leder. Detta för att processen inte ska hindras av konflikter eller att en tydlig riktning ska saknas. Företagets involvering i GCC görs antingen genom att företagen bidrar med sin kompetens och teknologi, genom konkreta handlingar eller genom att göra båda.

Många företag avstår från GCC då problemen tycks vara allt för komplexa för att kunna angripa, samtidigt är de rädda för att deras övergripande vision ska försvagas och att de därmed kommer att mista sitt övergripande fokus. Vidare avstår företag också från det då CEOs ofta tänker kortsiktigt, men GCC-projekt bör snarare ses som en långsiktig investering. För att ett företag ska kunna engagera sig i GCC är det viktigt att dessa tankebanor förändras inom organisationen. Företag måste också inse att de inte är ansvariga för eller kan lösa globala problem ensamma.

---

<sup>83</sup> [http://www.youtube.com/watch?v=5Kn\\_24ooMeg](http://www.youtube.com/watch?v=5Kn_24ooMeg)

<sup>84</sup> Porter & Kramer (2006)

<sup>85</sup> Porter & Kramer (2006)

<sup>86</sup> Schwab (2008)

Istället ska varje företag identifiera det problem som de är bäst ”utrustade” till att kunna lösa och det problem som kommer att ge dem den största framtida vinsten. Det sistnämnda är viktigt att poängtera. GCC handlar inte om att bidra till samhället utan att få något tillbaka, snarare ska det ses som en investering som på ett eller annat sätt ska vara lönsam. Ett resonemang som också gäller för *strategic CP* och *strategic CSR*.

Det finns tre faktorer för att GCC ska vara framgångsrikt. Först måste det vara ett samarbete mellan flera olika parter där det slutgiltiga ansvaret ligger på staterna och internationella organisationer. Många stater inser deras begränsningar och söker själv efter partnerskap. För det andra måste GCC för att vara meningsfullt, effektiv och långvarigt, överrensstämma med företagets egen kärnkompetens samt med deras affärsmodell och vinstmotiv. Detta kräver ett aktivt engagemang av CEO:n vilket ska återspegla sig i deras vision om vad som är bra för företaget och samhället. Om så är fallet är det mer sannolikt att företaget kommer att hitta problem vilka de kan bidra att hjälpa till och som dessutom är kompatibla med deras affärs mål.

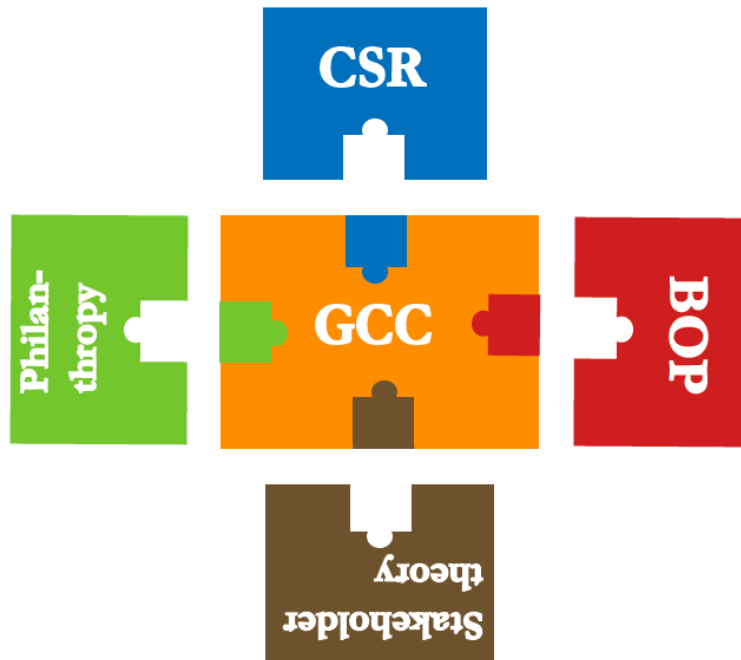
Till sist ska GCC inte utövas av företagen på grund av dåligt samvete mot samhället eller i ett försök att gottgöra sig själv. Företagens roll är fortfarande att göra affärer och GCC är en ny form ansvarstagande som sträcker sig över de traditionella gränserna. Från företagets sida handlar det om att hitta ett långsiktigt globalt engagemang som ger värde både för företaget själv och som hjälper de globala samhällsproblemen.<sup>87</sup>

### **3.5.1 Länkarna mellan teorierna**

Alla teorier som beskrivits i detta kapitel har en eller flera gemensamma kopplingar till GCC. Som tidigare nämnt ser författarna GCC som ett tämligen utvecklat begrepp och det krävs en kraftigare teoretisk grund till det, dels för att skapa djupare förståelse för ämnet men också för hur företag strategisk kan gå tillväg. Som verktyg för analysen kommer författarna därför, vilket illustreras av figur 3.9, ta olika delar från varje teori och på så sätt underbygga GCC.

---

<sup>87</sup> Schwab (2008)



Figur 3.9

**Nedan sammanfattas relevanta delar från varje teori som underbygger GCC:**

*Stakeholder theory* – beaktning måste tas till företagets intressenter och i takt med att påtryckningar på företagen att ta ett socialt ansvarstagande ökar, blir det allt viktigare att ta hänsyn till intressenterna.

*BOP* – möjligheter för att skapa vinst kan ske genom att satsa på BOP-marknader, samtidigt tar företaget ett globalt ansvar då de hjälper till att bygga upp samhällen. Innovation är ofta en viktig faktor för att lyckas på dessa marknader.

*Strategic CP* – företag bör fokusera på välgörenhet som ligger inom deras kärnkompetens och konkurrenskontext. Vikten av partnerskap betonas också.

*Strategic CSR* – företag bör fokusera på ett socialt ansvar som ligger inom deras kärnkompetens. Detta uppnås genom att hitta den skärningspunkt där företagets *inside-out linkages* och *outside-in linkages* möts. Genom att integrera sociala ansvarstaganden genom hela organisationen uppnås strategic CSR.

*GCC* – Multinationella företag kan genom att ingå partnerskap och fokusera på områden som ligger inom deras kärnkompetens uppnå strategiska fördelar vilket kan leda till vinster.

Teorin om företagets stakeholders bidrar med en förståelse för hur intressenterna på ett eller annat sätt berör företaget. I takt med att exempelvis miljömedvetandet ökar ställs också ökade krav av intressenterna vilket företaget måste anpassa sig till<sup>88</sup>.

<sup>88</sup> Intervju, Electrolux



Den gemensamma nämnaren för *strategic CP*, *strategic CSR* och GCC är att företagets inblandning i samhället måste ske i linje med deras egen kärnkompetens och verksamhet. Vidare betonas sambandet mellan att framgångsrika företag hjälper till att bygga upp välmående samhällen, samtidigt som välmående samhällen gynnar företag. Ett resonemang som också lyfts fram i BOP-teorin. Prahalads hävdar att det finns stora möjligheter att göra vinst på BOP-marknaderna. Genom att satsa på dessa skapas inte bara möjligheter för företaget att själv göra vinst, utan även möjlighet för marknaden och samhället i sig att kunna fordras. Prahalads teori bekräftar alltså att företag, genom att satsa på världens fattigaste marknader, tar ett globalt ansvar.

Till skillnad från *strategic CP* och *strategic CSR* utgår GCC enbart från ett globalt perspektiv och belyser makroproblem. Även om vikten av partnerskapet betonas i *strategic CP* är det inte i lika stor utsträckning som i GCC. I teorin om GCC är partnerskapet en grundförutsättning. Genom att förstå konkurrenskontexten som belyses både i *strategic CP* och i *strategic CSR* är det lättare för företaget att identifiera vad de ska välja att påverka. *Strategic CP*-teorin tar upp fyra punkter hur företagen kan förbättra sin konkurrenskontext. Teorin om *strategic CSR* utvecklar resonemanget ytterligare och förklarar att företaget bör hitta sambandet där de och samhället möts. När företaget identifierar den punkt där *outside-in* möter dess *inside-out linkages* uppnås ett optimalt samband. Detta gynnar både företaget själv och samhället de verkar i. Då även en social dimension tas med uppnår företaget vad som benämns *strategic CSR*.

# 4 Empiri

---

*Uppsatsens empiri består av tre block. Första delen bygger på diskussionerna om GCC vid WEFs möte i Davos. I andra delen illustreras GCC genom en presentation av två caseföretag. Tredje blocket består av intervjuer med tre multinationella företag. De två första blocken är underlag för att få ökad kunskap om GCC. Empirin från de tre intervjuade multinationella företagen är avsedd för att analysera hur de tar ett socialt ansvar i förhållande till GCC.*

---

## 4.1 World Economic Forum

För att kartlägga de senaste trenderna inom GCC har författarna tagit del av World Economic Forums konferens i Davos 2008. Temat för mötet 2008 var ”the power of collaborative innovation” vilket tidigare presenterats. Klaus Schwab menar att de utmaningar som världen står inför inte kan mötas av enbart nationer, inte uteslutande av den privata sektorn och inte heller av NGOs i egen befattning. Vad som krävs är ett samarbete mellan de tre där de multinationella företagen engagerar sig i lösningar av de makroproblem som världen idag står inför. Nedan presenteras information från diskussionerna som berörde GCC.<sup>89</sup>

### 4.1.1 Global corporate citizenship in the 21th century<sup>90</sup>

En av de mest tongivande diskussionerna under mötet i Davos 2008 var den som handlade om ”Global corporate citizenship in the 21th century”. Moderator för panelen var Michael E. Porter. Panelen bestod av Gordon Brown (Storbritanniens premiärminister), John T. Chambers (CEO Cisco), Indra K. Nooyi (CEO PepsiCo), drottning Rania Al Abdullah av Jordanien, Peter Sands (CEO Standard Chartered Bank) och Wang Jianzhou (CEO China mobile). Porter inleder genom att kortfattat beskriva utvecklingen inom ämnet. Traditionellt sett har företag i princip setts som motorn för ekonomisk tillväxt. Deras uppgift har varit att växa, anställa folk och investera. Men över tiden har företaget fått fler uppgifter som har varit knutna till samhället. Det började som påtryckningar av samhället mot företagen, vilket följdes av en fas av filantropi och CSR. Företagen var främst oroliga för att få ett dåligt rykte. Nu ser Porter dock inträdet i en ny fas.

---

<sup>89</sup> [http://www.youtube.com/watch?v=5Kn\\_24ooMeg&feature=user](http://www.youtube.com/watch?v=5Kn_24ooMeg&feature=user)

<sup>90</sup> [http://www.youtube.com/watch?v=5Kn\\_24ooMeg&feature=user](http://www.youtube.com/watch?v=5Kn_24ooMeg&feature=user)

Istället för att som tidigare se företagets och samhällets agenda som två olika eller till och med motstridande, ligger vikten nu på att integrera de två. Detta har lett till att många företag nu arbetar aktivt tillsammans med varandra, regeringar och NGOs.

Att vara en *global corporate citizen* innebär att företag tar ett ansvar för världens utveckling och engagerar sig. John Chambers ser det som ett viktigt element inom företagande att ”ge tillbaka” till samhället, men det är även något som om det görs på rätt sätt, kan vara mycket lönsamt. Chambers betonar vikten av samarbete för att lyckas och menar att resultatet blir större än summan av delarna. Han säger:

*” I made the mistake eight years ago to say I will probably never make money in Jordan or the Middle East[...]by giving back to society we have become very successful. You can make a difference, now is the right time and it is also very good for your business.” – John Chambers*

Företag kan ofta fastna redan i det första stadiet, att välja vilket område de ska fokusera på. För att göra så stor nytta som möjligt och lyckas med sitt projekt anser Peter Sands m.fl. att företag gör sådant som är relevant för deras strategi. Det ideala är något som kan vävas in i företagets affärsidé och tillslut själv bli en affärsidé. Samtidigt måste det också vara ett projekt där medarbetarna tror att de verkligen kan göra skillnad. Om man lyckas med dessa steg stärks projektets varaktighet betydligt.

### **Hur görs GCC-initiativ framgångsrikt och vad krävs för ett effektivt samarbete?**

För att utöva GCC menar Indra Nooyi att företag först och främst måste få samtliga anställda att arbeta i rätt riktning och samtidigt beröra deras känslor. PepsiCo började 2007 att jobba utifrån mottot ”Pepsi, performance with purpose”, vilket innebar att de ställde sig frågan, hur kan vi bli mer framgångsrika genom att göra bättre för samhället? Nooyi märkte tydligt att det hände något positivt med de anställda och deras känslor. De som redan tidigare älskade att gå till jobbet var nu stolta att gå till jobbet för de visste att de bidrog till något mer än bara vinst, något positivt för världen. Även Nooyi ser tydliga fördelar med samarbete. Hon menar att komplexa sociala frågor inte kan lösas av enskilda aktörer utan kräver att flera parter är inblandade. Nooyi riktar även viss kritik mot regeringar. Hon menar att de måste inse och acceptera att den privata sektorn är en kraft för någonting bra i samhället, dvs. inte bara bra på ett kommersiellt sätt utan även på ett moraliskt sätt.

### **På vilket sätt är affärer viktigt för u-länder och hur kan det driva på utvecklingen?**

Drottning Rania av Jordanien har länge varit engagerad i frågor som filantropi och CSR. Hon ser GCC som ett sätt att humanisera globaliseringen. I jakten på att maximera vinster har många

människor blivit efterlämnade och företag har även ignorerat miljön. Nu krävs det att företagen rättar felen eftersom de inser att det kan ha både socioekonomiska och politiska konsekvenser. Drottning Rania ser två tydliga positiva trender: Först, integration. Företag ser nu var de kan hjälpa mest och vad som är i linje med deras strategi och tillgångar. De söker efter projekt som kan ge ett ökat värde. Andra trenden är att företag nu arbetar i partnerskap eftersom de ensamma inte kan klara av projekten. Samtidigt blir regeringar allt mer beroende av den privata sektorn. Företagens medverkan behövs inte bara för deras resurser utan även för deras innovationsförmåga.

Porter pekar på Storbritannien där det finns en tendens att företag står tillbaka och säger att de sociala frågorna är upp till regeringar att lösa. Gordon Brown håller med och menar att regeringar måste arbeta för att få företag involverade och ta ansvar. Brown ser tre tydliga händelser just nu: 1, företag börjar se aktiviteter som CSR och GCC som en kärna för verksamheten. 2, konsumenter uttrycker alltmer sina åsikter genom varumärken, vilket medfört att varumärket har fått en väldigt stor betydelse. Kunder ställer dessutom högre krav på hur företagen förhåller sig till miljöfrågor eller arbetsförhållande i fabriker etc. 3, regeringar börjar inse sina begränsningar. Exempelvis har de stora distributionsnäten i Afrika idag inget med regeringar eller stater att göra utan det är Coca Cola, PepsiCo eller något annat multinationellt företag som ligger bakom dem. Förändringar kan även tydligt ses i västvärlden. Om man ser till telekommunikation i Storbrittanninen var det 50 år sedan staten ansvarade för den inom den offentliga sektorn. Idag har stora delar flyttats från den offentliga till den privata sektorn, vilket kan betyda enorma fördelar. I Afrika exempelvis erbjuds idag en tredjedel av alla skolplatser av privata företag, organisationer och volontärer. Brown menar att bredden för att ingå partnerskap idag är enorm med stora möjligheter som följd.

För att kunna ingå effektiva partnerskap krävs dock att regeringar börjar tänka annorlunda. Enligt Indra Nooyi har det länge funnit en skepsis till privata företag som välgörare. Den måste övervinnas för att samarbete ska kunna inledas. Det krävs även specifika åtgärder från regeringar. I Storbrittanninen har man till exempel infört skattelättnader för läkemedelsföretag som forskar om tropiska sjukdomar i u-länder. Det är viktigt att utbilda regeringar i att förändringar kan ske och få dem att inse hur mycket företag faktiskt kan uppnå. Regeringar har dessutom ofta inte den specifika kunskap som privata företag har och är på så vis beroende av ett effektivt partnerskap.

Idag finns det dock många program och initiativ som inte får den genomslagskraft de borde. John Chambers tror att det är en orsak till att företagsledare ibland tvekar inför CSR och GCC. För att överhuvudtaget starta ett initiativ krävs det ofta en väldigt entusiastisk och drivande ledare som får personalen involverad. Chambers poängterar dock existensen av grupper som World Economic Forum som väldigt viktig då de bidrar till att företag kan lära sig mer genom att se hur andra företag har varit framgångsrika med sina CSR-projekt. Chambers hävdar att en anledning till att Ciscos program har blivit så framgångsrikt och bestående är för att de insett att företag måste

adressera grundläggande samhällliga behov så som; utbildning och skapande av arbetstillfällen. Dessa delar kan tillsammans bilda ett framgångsrikt program. Dock har ingen förmågan att kunna göra detta själv. Samarbete där de olika parterna bidrar med unika kunskaper är därför oerhört viktigt. Ett exempel är Ciscos Network Academies som har utbildat 2,5 miljoner studenter i 165 länder, ett projekt som till stora delar genomförts tillsammans med FN. Under en period utbildade Network Academies 700 000 studenter per år, men upptäckte sen att alla inte fick jobb. Nästa steg blev då att utveckla en miljö som främjade arbete. För att skapa denna miljö som Cisco benämner ”economic job environment” utvecklade företaget ett nätverk bestående av en mängd olika parter. När de gick in i Jordanien bestod partnerskapet av 17 företag från World Economic Forum, 17 jordanska företag och 11 NGOs. Chambers menar att samarbetet är en lärande process som blir smidigare och effektivare efter varje gång.

### **Var finns gränserna för vad man kan göra, och hur kommer man fram till dem?**

Peter Sands betonar att det är först och främst företagande i sig som är det största bidraget till samhället genom att anställa folk osv. Dock får företag aldrig tappa taget om vad som är viktigast, dvs. att serva sina kunder och skapa värde för aktieägarna. Detta är grundläggande, lyckas de inte med det kan de ändå inte bedriva en verksamhet och därmed bidra till samhället. Gränserna för vad företag, regeringar och NGOs bör göra börjar bli allt mer suddiga, något Sands ser som positivt då Det tyder på experimentering i processen. Standard Chartered har byggt upp finanstillgångar för ren och förnyelsebar energi i Asien och Afrika. Naturligtvis är detta ett projekt som företaget kommer att tjäna mycket pengar på men det är ett viktigt exempel på hur banken kan bidra till förbättring av klimatförändring.

Avslutningsvis menar John Chambers att partnerskap och samarbete kommer att dominera framtiden. Han ger tipset till företag som vill lära sig mer om att engagera sig, delta i WEF och ta kontakt med NGOs.

### **4.1.2 Bill Gates syn på socialt ansvarstagande<sup>91</sup>**

En av vår tids mest framträdande filantroper är Bill Gates som personligen har engagerat sig stort i företagets roll i samhället. Under mötet i Davos var Gates fortfarande aktiv inom Microsoft och var en av de framträdande talarna.

Gates menar att världen idag är ett bättre ställe att leva på än någonsin tidigare och mänskligheten är bara i början av den tekniska revolution som kommer att göra världen ännu bättre. Problemet som Gates ser är dock att världen inte blir bättre snabbt nog och den blir inte bättre för alla.

---

<sup>91</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=Ql-Mtlx31e8>

Samtidigt så gynnar förbättringarna de som redan har det bra medan de som har det sämre inte får ta del av dem. Speciellt de en miljard människor som lever på mindre än en US dollar per dag, de missar fördelarna som en global ekonomi innebär, men ändå är det de som påverkas av de negativa aspekterna. Klimatförändringar drabbar värst de människor som har minst med uppkomsten av dem att göra.

### **Två krafter som dominerar mänskligheten**

Gates anser att det finns två stora krafter som dominerar mänskligheten; självintresse och att bry sig om andra. Innovatörer och företagare behöver ett "twin mission" där en del består av att skapa vinst till aktieägare och den andra delen består av att förbättra levnadsförhållandena för de människor som idag inte gynnas av marknadskrafterna. Uppmärksamheten skapar en marknadsbaserad belöning som inte bara yttrar sig genom ett starkare varumärke, utan även genom att företag kan locka till sig bättre arbetskraft.

### **Creative capitalism**

*"Creative capitalism – the power of the market place helps the poor."* – Bill Gates

Gates menar att det som behövs i världens u-länder är *creative capitalism*, ett begrepp som han lanserade under sitt tal i Davos 2008. Marknaderna i u-länderna finns redan där men anledningen till att många av de multinationella företagen misslyckas beror på att de inte har studerat marknadens behov tillräckligt noga. Gates hänvisar till C.K. Prahalads artikel "*servicing the poor profitably*". För att beskriva vad *creative capitalism* är ges ett antal exempel:

När WHO expanderade vaccineringen i Afrika vände de sig inte direkt till vaccineringsföretagen. Istället vände de sig till marknaden i Afrika och undersökte hur mycket som kunde betalas för ett vaccin. Det visade sig att det var tvunget att kosta under 50 US-cent per dos. Med denna kunskap utmanade WHO tillverkarna att möta priset, vilket resulterade i att ett institut i Indien kom på ett nytt sätt att tillverka vaccinet till en kostnad för endast 40 US-cent. Detta är ett exempel på hur *creative capitalism* kan skapa nytänkande metoder som bidrar till att lösa problem.

Att kunna erbjuda produkter till världens fattiga befolkning har nu blivit möjligt i en större utsträckning eftersom många av våra "nya" avancerade produkter har låga marginalkostnader. Genom att använda sig av "tiered pricing", kan Microsoft göra sina produkter tillgängliga för större delar av världen. För att *creative capitalism* skall fungera och vara effektivt menar Gates att regeringar och stater måste ta en mer aktiv roll, bl.a. genom att skapa incitament för företag som gynnar de allra fattigaste. I USA har nyligen en lag antagits som innebär att om ett företag kommer fram till en ny behandling av en negligerad sjukdom som malaria eller TBC, får företaget chansen att deras andra läkemedel som är under utveckling (exempelvis en ytterst lönsam

magsårsmedicin för västvärlden), kan komma ut på marknaden upp till ett år tidigare. En möjlighet som kan innebära en vinst på fler hundra miljoner dollar. Ett annat tillvägagångssätt för *creative capitalism* är att se till att företag och deras produkter i tredje världen når västvärlden och kan konkurrera på den marknaden. Det kan ske genom att se till att kaffeproducenter i Afrika kan sälja sitt kaffe på den fria marknaden. På så sätt kan *creative capitalism* hjälpa dem ur fattigdomen.

Något av det mest värdefulla ett företag kan göra är att låta sina främsta innovatörer få spendera en del av sin arbetstid på att utveckla produkter och tjänster som kan gynna de som har lämnats utanför den globala ekonomin. Detta är enligt Gates ett betydligt kraftfullare verktyg än att skänka pengar eller låta personalen ägna sig åt välgörenhetsarbete, eftersom företaget kan fokusera sina främsta resurser på en specifik uppgift. Gates kan se en tydlig trend att det går i denna riktning och om andra företag i en sektor skulle matcha den som var ledande, skulle enorma framsteg kunna göras för världen. Det är dock viktigt att företag utvecklar mått för hur de ska arbeta med det och vad det ska resultera i. Information om de goda insatser som görs är en viktig del i *creative capitalism* eftersom de ger den uppmärksamhet som måste nå marknaden så att marknaden i sin tur sen kan se till att företaget belönas för sina insatser.

Gates tror att den cynism och skepsis som ämnet ibland möter kommer att försvinna i takt med att kvalitén på de insatser som görs höjs. Idag görs det mycket som inte har tillräckligt stor genomslagskraft. Det är därför viktigt att koncentrera sig på ett fåtal aktiviteter istället för att försöka täcka alla behov. För att projektet ska vara lyckat måste det även ligga i linje med företagets förmågor och strategi.

## 4.2 Presentation av caseföretag

I följande stycke presenteras två caseföretag, vilka författarna anser vara ”best practise” i GCC. Företagen är Cisco Systems och PepsiCo. Genom dessa praktiska fall tydliggörs begreppet ytterligare.

### 4.2.1 Cisco Systems

#### Bakgrund

Cisco Systems grundades 1984 och har idag mer än 65.000 anställda runt om i världen. De är en av världens största globala tillverkare av nätverksrelaterade produkter och tjänster vilket bidragit till förenkling av datorkommunikation. Tjänsterna och produkterna som Cisco tillhandahåller förändrar sättet företag och människor kommunicerar och samarbetar vilket visar på företagets innovationsförmåga.<sup>92</sup>

CEO John Chambers har haft en betydande roll för företagets program, Cisco Networking Academy. Detta program knyter författarna an till längre ner i texten. Chambers har tagit krafttag med att framhäva och uppmärksamma det sociala ansvaret vilket föreligger hos företagen. Han har vid flera tillfällen framträtt på WEF i frågor rörande socialt ansvarstagande.

#### Cisco företagskultur och syn på ansvar

Cisco utövande av socialt ansvarstagande är starkt integrerat med företagets kultur och verksamhet. Utövandet faller under fyra områden; hur Cisco behandlar sina anställda, deras investeringar i det globala samhället, miljöpåverkan samt riktlinjer för att driva sin verksamhet på ett hållbart sätt. Det sistnämnda innefattar att ha förståelse och leverera ett långsiktigt värde för Ciscos intressenter.<sup>93</sup>

Cisco har som mål att bygga upp starkare och sundare globala samhällen genom strategiska investeringar. Deras fokus ligger på utbildning, ekonomisk utveckling, grundläggande mänskligt behov och biståndsinsatser.<sup>94</sup> Företagets vision är "Changing the Way We Work, Live, Play and Learn".<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup> <http://jobsearchtech.about.com/od/companyprofiles/p/CiscoCo.htm>

<sup>93</sup> <http://www.cisco.com/web/about/citizenship/index.html>

<sup>94</sup> <http://www.cisco.com/web/about/citizenship/socialinvestments/index.html>

<sup>95</sup> [http://www.cisco.com/web/thehumannetwork/index.html?Referring\\_site=PrintTv&Country\\_Site=US&Campaign=HN2&Position=Vanity&Creative=HN2&Where=humannetwork](http://www.cisco.com/web/thehumannetwork/index.html?Referring_site=PrintTv&Country_Site=US&Campaign=HN2&Position=Vanity&Creative=HN2&Where=humannetwork)



## Ciscos initiativ till global utbildning – Networking Academy Program

Genom skapandet av Cisco Networking Academy Program har Cisco tagit initiativet till en global utbildningsprocess. Det var under internetanvändandets kraftiga expansionsfas som det uppstod problem med kompetent nätverkunderhållningspersonal. Bristen på nätverksadministratörer världen över ledde till avtagande tillväxt inte bara för företaget utan för hela branschen.<sup>96</sup>

Det var genom en filantropisk akt som Cisco fann ett sätt att adressera tillväxtproblemet i branschen. Allt började med att företaget bidrog med nätverksutrustning till skolor i närheten av sitt huvudkontor i USA. Även intilliggande regioner fick nätverksutrustning donerade. Då uppmärksammade en av företagens tekniker att skolorna saknade kompetens för att underhålla nätverksutrustningen efter att den installerats. Cisco utvecklade då ett program som inte bara bidrog med utrustning, det skulle även se till att skolorna utbildades för att kunna ta hand om systemen själva. Eleverna visade ett intresse för kurserna och teknikerna insåg då att de hade möjlighet att utveckla en webbaserad utbildningsplattform vilket skulle kunna utbilda och certifiera studenter. Detta var början till Cisco Networking Academy Program.<sup>97</sup>

På uppmaning av, och i samarbete med, Amerikanska utbildningsdepartementet samt FN, utvidgades programmet till bland annat utvecklingsländer där tillgången på nätverkstekniker har varit begränsad. Programmet har ett långsiktigt mål och har nyligen haft tio års jubileum.<sup>98</sup>

Det var under World Economic Forum 2003 när John Chambers utmanade företag att gå samman med stater och icke- vinstdrivande organisationer som programmet tog fart på riktigt. Under år 2003 initierades det i Jordanien vilket kom att kallas Jordan Education Initiative. Det var ett samarbete mellan Cisco, World Economic Forum, Jordanien, NGOs samt ett antal företag. Succén med den interaktiva e-baserade utbildningen i Jordanien ledde till att programmet startades upp även i Egypten och Indien.<sup>99</sup> Plattformen blev ett underlag och modell för en ny typ av utbildningsmöjlighet. Idag existerar programmet i mer än 165 länder med 10,000 skolor och över 430,000 studenter.<sup>100</sup>

Utbildningsverksamheten syftar till att säkerställa tillgången på kompetens inom områden där företaget själv är aktivt. I regel erbjuder Ciscos Networking Academies utbildningar inom specifika ämnen som bland annat Unix eller trådlös kommunikation. De har även byggt upp en global

---

<sup>96</sup> Porter & Kramer (2002)

<sup>97</sup> Porter & Kramer (2002)

<sup>98</sup> <http://www.cisco.com/web/learning/netacad/index.html>

<sup>99</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/corpinfo/corporate\\_overview.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/corpinfo/corporate_overview.html)

<sup>100</sup> <http://www.cisco.com/web/learning/netacad/index.html>

databas med arbetsmöjligheter för de färdigutbildade. Det effektiviserar arbetsmarknaden vilket gynnar både Cisco, studenterna och regionerna runt omkring där de är aktiva.<sup>101</sup>

Networking Academy Program har visat sig vara ett effektivt verktyg att utbilda genom, tack vare dess kostnadseffektivitet i kombination med att internet tar bort geografiska-, socioekonomiska-, ras- och etniska motsättningar vilka ofta begränsar möjligheten att utbilda individer. Cisco erbjuder skolor med sämre förutsättning, rabatter på utrustning samt donationer för att förbättra utbildningen. Genom utbildningen erbjuds studenterna nya karriärvägar inom den bransch företaget figurerar i och kan på så sätt bidra till att underhålla exempelvis befintliga nätverksinstallationer både hos Cisco och hos andra organisationer.<sup>102</sup> Utbildningen riktar sig till högskolor eller gymnasieskolor. Enligt Cisco är utbildningsprogrammet i Jordanien ett tydligt exempel på hur ett starkt samarbete mellan NGOs, offentliga- och privata sektorn kan leda till och skapa nya förutsättningar för utbildning.<sup>103</sup> Programmet har gynnat många av företagets konkurrenter då dessa genom Ciscos program, har fått tillgång till kompetenta och färdigutbildade studenter. Dock överskrider de positiva effekterna de negativa.<sup>104</sup>

Tae Yoo, Ciscos CEO för ”corporate affairs”, konstaterar att det varit en framgångsrik process och att utbildning är en nyckelfaktor som kan påverka och förbättra levnadsstandarden och länders ekonomiska välbefinnande. Hon underströk betydelsen av samarbete mellan NGOs, offentliga- samt privata sektorn.<sup>105</sup> Tae Yoo menar att det övergripande målet med programmet är att tillgodose fattigare länder, vilka har sämre möjligheter till utbildning, med ett verktyg vilket underlättar utbildningsprocessen. Det har skapats en helt ny förutsättning för att nå ut med utbildning på ett kostnadseffektivt sätt.<sup>106</sup>

## 4.2.2 PepsiCo

### Bakgrund

PepsiCo grundades i USA år 1965. De existerade redan år 1898 under namnet The Pepsi Cola Company men det var först när de gick samman med Frito Lay år 1965 som företaget tog fart. PepsiCo är ett stort konglomerat med diverse produkter. De har över 168.000<sup>107</sup> anställda världen

---

<sup>101</sup> Porter & Kramer (2002)

<sup>102</sup> [http://www.cisco.com/web/learning/netacad/partner\\_connection/nacpp/program\\_overview.html](http://www.cisco.com/web/learning/netacad/partner_connection/nacpp/program_overview.html)

<sup>103</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/ts\\_012805.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/ts_012805.html)

<sup>104</sup> Porter & Kramer (2002)

<sup>105</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/corpinfo/corporate\\_overview.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/corpinfo/corporate_overview.html)

<sup>106</sup> [http://www.youtube.com/watch?v=23ntlQ83wqY&watch\\_response](http://www.youtube.com/watch?v=23ntlQ83wqY&watch_response)

<sup>107</sup> [www.pepsico.com](http://www.pepsico.com) (2006)

över. En av nyckelpersonerna bakom PepsiCo är, CEO, Indra K. Nooyi.<sup>108</sup> Nooyi har deltagit på WEF vid ett flertal tillfällen och uppmanat företag till socialt ansvarstagande.

### **PepsiCos syn på företagsansvar**

PepsiCo menar att företaget som en *corporate citizen*, har ett ansvar att bidra till en bättre miljö i samhället de agerar i. Detta återspeglas i företagets hållbarhetsvision: ”PepsiCos responsibility is to continually improve all aspects of the world in which we operate – environment, social, economic - creating a better tomorrow than today.” PepsiCos vision implementeras genom delaktighet i program vilka fokuserar på att skapa mervärde till omvärlden.<sup>109</sup>

### **PepsiCos initiativ till vattenpreserverande**

I en videoupptagning från WEF i år förklarade Indra Nooyi de bakomliggande faktorerna till PepsiCos initiativ till att förbättra sparandet och användningen av vatten i världen, framförallt i utvecklingsländer. Nooyi lyfte fram att det dör ett barn var tjugonde sekund på grund av en vattenburen sjukdom och det är i utvecklingsländerna problemet är som störst. Den dåliga tillgången på vatten kan ofta leda till att barn i Afrika får gå över två timmar för att hämta rent vatten till sitt hem, istället för att gå i skolan och utbilda sig.<sup>110</sup>

*”We believe that the world water crisis is one of the most pressing challenges of our age.” “As a global food and beverage company, our success depends on being responsible stewards of this limited resource” – Indra Nooyi<sup>111</sup>*

Ungefär hälften av utvecklingsländerna har inte tillgång till grundläggande metoder för vattenrening. Nooyi menar att under liknande förhållanden är den ekonomiska utvecklingen enbart en dröm och inget mer.<sup>112</sup>

PepsiCo har bland annat satt upp mål för att minska vattenförbrukningen i produktionen samt minska elförbrukningen med 20 %. De har även satt upp ett mål att minska bränsleåtgången i produktionen med 25 %, mål som ska vara uppfyllda till år 2015.

I samarbete med H2O Africa foundation hjälper PepsiCo bönder i u-länder att bespara bevattning med 40 % genom mer effektiv fröplantering. Företaget kommer under 2008 utöka samarbetet med både H2O Africa och Earth Institute med syfte att ta tillvara på ”best practise” rörande

---

<sup>108</sup> <http://www.pepsico.com/>

<sup>109</sup> [http://www.pepsico.com/PEP\\_company/overview/index.cfm](http://www.pepsico.com/PEP_company/overview/index.cfm)

<sup>110</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=qbTPgIJAFHI>

<sup>111</sup> <http://www.foodanddrinkeurope.com/news/ng.asp?n=82755-pepsico-social-responsibility-water>

<sup>112</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=qbTPgIJAFHI>

vattenrening och besparing som idag existerar i befintliga projekt i Indien och Kina. Genom detta har organisationerna för avsikt att i större utsträckning implementera tekniken i utvecklingsländer där bristen är som störst på vatten. Målet är att till år 2010 förse en miljon människor med rent dricksvatten. PepsiCo ger idag bidrag till mer än 1000 olika NGOs vilka stöder samma mål. Projektet kommer främst att beröra Afrika men PepsiCo kommer även att förbättra befintliga system i Indien, Kina och Brasilien vilka är företagets snabbast växande marknader.<sup>113</sup>

Nooyi menar att PepsiCo tar på sig detta ansvar för att de tror att det är rätt sak att göra. Hon poängterar även att om den ekonomiska tillväxten tilltar och håller i sig i utvecklingsländerna, finns det möjlighet till nya marknader.<sup>114</sup> Syfte till denna investering är företagets vilja att positionera sig framför andra konkurrenter, som ett företag vilket bidragit till världsutvecklingen och sitt etiska sätt att driva affärer. Indra ser det som en framtida investering för företaget vilket i det långa loppet kommer att vara lönsamt.<sup>115</sup> PepsiCo kan genom sitt sociala ansvarstagande bygga upp marknader som de sen kan agera på.

### **4.3 Intervjuer med tre svenska multinationella företag**

Följande avsnitt är upplagt efter den frågemall som utgjorde grunden för de semistrukturerade intervjuerna. Frågorna och svaren kommer att presenteras företag för företag. Samtliga personer är företrädare för det företag de arbetar på. Företagens och personernas namn används därför synonymt. Intervjuerna har genomförts med David Ford (Alfa Laval), Henrik Dahlström (Electrolux) samt Katarina Eriksson (Tetra Pak).

#### **4.3.1 Alfa Laval**

**Global corporate citizenship baseras på socialt ansvarstagande. Hur arbetar ni med ert sociala ansvarstagande?**

Alfa Laval har inget specifikt program utan de arbetar med att integrera det sociala ansvarstagandet i varje funktion och varje avdelning, David Ford menar att det ska genomsyra det vardagliga arbetet. Ansvarstagandet är starkt knutet till företagets affärsprinciper och

---

<sup>113</sup> <http://www.antara.co.id/en/arc/2008/1/28/pepsico-announces-initiatives-with-the-earth-institute/>

<sup>114</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=qbTPgIJAFHI2008-04-28>

<sup>115</sup> <http://www.foodanddrinkeurope.com/news/ng.asp?n=82755-pepsico-social-responsibility-water>

kärnverksamhet och insatserna är fokuserade där det finns möjlighet till stor genomslagskraft. Alfa Laval har valt att göra en analys utifrån den egna verksamheten och försöker identifiera de områden där genomslagskraften blir som störst. Utifrån analyserna har de sedan valt att prioritera mänskliga rättigheter och hur dessa kan förbättras inom deras egen leverantörskedja. Inom Alfa Lavals leverantörskedja finns det många fattiga människor som arbetar för att skapa förmögenhet åt västerländska ägare. Kostnaden att höja dessa arbetares levnadsstandard är på det hela taget väldigt liten. Alfa Laval ser exempelvis till att deras leverantörer alltid har rent vatten och att arbetarna kostnadsfritt får ta hem vatten till sina barn och familjer. Att små förändringar kan få en väldigt stor genomslagskraft har de förstått, dessvärre menar David Ford att det är något som många företag missar.

Att förbättra förhållandena för sina arbetare är något som Alfa Laval väljer att göra, men de känner inget behov av att publicera det som något speciellt. David Ford menar att ta hand om sina anställda inte är något man behöver eller ska ”skryta” om eftersom det ingår i det sociala ansvaret företaget har och bör snarare ses som en självklarhet.

Utvecklingen i värdekedjan följs årligen upp, men David Ford menar att det egentligen inte ska behövas i Alfa Lavals fall eftersom det så tydligt ska synas.

*”If you walk down a street with workshops, suppliers for MNCs, and when you open the door to an Alfa Laval supplier, it hits you in the face, this is better than the ones around it. The workers have it better, the work environment is better, the pay is slightly better, they (the workers) are safer, they are protected, enjoy a better quality of life than the people working on the companies next door to them.” – David Ford*

Utöver mänskliga rättigheter fokuserar Alfa Laval på lösningar inom miljön. Genom sin verksamhet bidrar de till att minska koldioxidutsläpp och på det sättet menar David Ford att företaget idkar socialt ansvarstagande genom sin verksamhet.

*”If we put more money into product development and increase our spending on the environmental applications and green technologies...the payback for us in terms of profit but also in terms of contribution to society is immensely more, than if we would give it to someone else.” – David Ford*

### **När och hur började det?**

Alfa Laval menar att de alltid har tagit ett socialt ansvar enda sedan företaget grundades för 125 år sedan. Detta eftersom företaget anser sig ta ett socialt ansvar genom produkterna de tillverkar. Dock är det först på senare år som samhället har valt att sätta en ansvarstagande stämpel på

företaget, något som enligt David Ford beror på att samhällets värderingar har kommit att ändras och då även synen på Alfa Laval.

*"In our case the chicken did come before the egg...the chicken being our core business, it's about heat exchangers for example and it's about saving energy for the industry. The payback calculation was happening because society changes...which is driving a need for our product...the golden egg. And it is a shame from society point of view that the golden egg...the Alfa Laval egg was laid a long time ago, so it's turning gold because society needs our products more and more."* – David Ford

### **Varför ska företag engagera sig i GCC(CSR)?**

David Ford på Alfa Laval ser det som en självklarhet och säger att företag absolut bör ta ett ansvar och engagera sig. Han är övertygad om att företag har ett ansvar att göra världen till en bättre plats och ser politiken som alltför verkningslös då den demokratiska processen ibland kan innebära att nödvändiga anpassningar inte sker. USA är för närvarande världens största ekonomi, men en liten ekonomi jämfört med världens multinationella företag tillsammans.

*"If we change the way we act collectively and in harmony we transcend every national boundary every political boundary...our potential impact is speed of change, it's is much faster than the political power, because we're not constrained by the state, the political system or national interest. We go across it."* – David Ford

Företag har ett fundamentalt ansvar att engagera sig i makrofrågor eftersom det troligtvis är de som har den största förmågan att kunna förändra världen. Desto större press företagen får på sig av NGOs etc. ju snabbare kommer en förändring att ske.

*"...MNCs collectively are the biggest instruments to draw a positive change for society"* – David Ford

### **Hur väljer ni vilka områden ni ska fokusera på/engagera er i?**

Alfa Laval fokuserar på områden inom sin egen leverantörskedja och menar att det är där man kan göra en stor skillnad och att det egentligen inte finns något behov av att gå utanför den egna verksamheten.

*"We don't feel we have to defend a position like PepsiCo, or Coca Cola who's position themselves on environment in a particular way. Why do they need to do that? It's cynical, because we say they are perceived to be part of the throwaway consumer society."* – David Ford

Alfa Laval menar vidare att deras produkter redan från början har att göra med förbättring av miljö och människors liv, därför finns inget strategiskt behov av att gå utanför det. Ett annat faktum är även att Alfa Laval globalt sett är ett litet företag. De har representation i över 50 länder men många av dessa är väldigt små kontor. Att då ta ett ansvar som går utanför värdekedjan skulle enligt David Ford inte ge tillräckligt stor genomslagskraft.

### **Vad krävs det för att lyckas, vilka komponenter måste finnas där?**

Alfa Laval betonar varken vikt på samarbete eller ett centralt center som styr CSR-projekten. Istället läggs stor vikt vid att CSR-projektet ska ske i enlighet med företagets kärnverksamhet. I Alfa Lavals fall, i anslutning till deras leverantörskedja.

### **Samarbetar ni med någon, är ni del i partnerskap?**

Alfa Laval har valt att inte ingå i partnerskap. Det bör dock sägas att de 2008 för första gången valt att genomföra en aktivitet tillsammans med en fristående organisation för att bevara regnskogen på Borneo. Detta är emellertid enligt David Ford en engångsföreteelse för att fira att företaget fyller 125 år. Alfa Laval ser det som osannolikt att de i framtiden kommer att ingå fler partnerskap eller arbeta tillsammans med andra organisationer. Det finns tillräckligt mycket att göra inom den egna värdekedjan menar Ford. Om Alfa Laval mot förmodan skulle ingå partnerskap, som exempelvis skogsprojektet, anser de att det bör vara inom ett område där företaget saknar kompetens. Något som ligger utanför kärnkompetensen skulle enligt Alfa Laval i så fall ge ett större bidrag till samhället.

### **Har ni mött någon kritik?**

Alfa Laval har inte mött någon kritik mot de insatser som sker, de är dock övertygade om att det kommer inträffa. Alfa Laval befinner sig i en bransch som är mer undanskymd än exempelvis klädesbranschen som ofta uppmärksammas. Den främsta kritiken Alfa Laval möter är att de gör för lite, för långsamt.

### **4.3.2 Electrolux**

#### **Global corporate citizenship baseras på socialt ansvarstagande. Hur arbetar ni med ert sociala ansvarstagande?**

Henrik Dahlström på Electrolux anser, att det för dem sedan en längre tid tillbaka är en självklarhet att arbeta med socialt ansvarstagande. Det har dock inte alltid varit så och han förklarar att det hela har fötts ur en riskfråga. Dahlström menar att varumärkesrisker har varit behäftade med att inte ta ett socialt ansvar. Även finansiella risker har uppstått i takt med att miljölagar har skärpts. Det sociala ansvarstagandet har successivt ökat i takt med att samhällsdebatten och krav från intressenter har ökat. Dahlström pekar även på miljölagstiftningen som på senare år har blivit allt hårdare och ställer högre krav på företag.

Ett av de projekt som Electrolux för närvarande engagerar sig i rör förbättringen av sociala villkor och förhållande hos underleverantörer. Det rör frågor som mänskliga rättigheter, arbetsvillkor i fabriker, lön och arbetstider. Henrik Dahlström menar att dessa frågor egentligen inte primärt är Electrolux ansvar, men intressenterna kräver att man tar det.

#### **När och hur började det?**

En milstolpe för Electrolux ansvarstagande var under freondebatten på 1990-talet som innebar stor press på företaget från både NGOs och myndigheter. Kulmen nåddes då Greenpeace dumpade ett berg med gamla kylskåp utanför entrén på huvudkontoret. Enligt Henrik Dahlström är det ett tydligt exempel på hur NGOs och myndigheter kan ge sig på ett multinationellt företag. Händelsen ses än idag som en väckarklocka inom Electrolux.

Den andra typen av ansvarstagande är det som rör arbetares förhållande i låglöneländer. Detta har automatiskt fötts fram genom globalisering då produktion har flyttats utomlands och företaget börjar agera på nya marknader. Henrik Dahlström ser en tydlig koppling mellan ökad globalisering och ett ökat ansvarstagande.

#### **Hur väljer ni vilka områden ni ska fokusera på/engagera er i?**

När det gäller vilka områden Electrolux ska fokusera på finns det alltid en diskussion med intressenter, ägare, analytiker och personal. Företaget själva skapar en omvärldsanalys för att se var potentiella fokusområden kan finnas. Till grund för analysen finns alltid de krav som intressenterna förväntar sig av Electrolux. Från Electrolux sida handlar det snarare att bemöta intressenters krav än att aktivt leta efter möjligheter.



### **Varför gör ni det, vad vill ni uppnå med det?**

För Electrolux är socialt ansvar något som intressenterna förväntar sig att företaget ska ta, men Henrik Dahlström menar även att det har att göra med något som är inbäddat i kulturen och finns i företagets själ. Man strävar medvetet efter att vara ett ”schysst” företag.

*”Stora kunder vill teckna kontrakt med oss och de har tydliga strikta krav med standarder som ska gälla hos oss, de är långt bortom lagstiftningen. Motiven är tydliga och affärsdrivna. Det blir ingen affär annars.” – Henrik Dahlström*

### **Vad krävs det för att lyckas, vilka komponenter måste finnas där?**

För Electrolux är engagemanget från intressenter en faktor som de uppfattar som mycket viktig. Det hjälper till att forma projekt och byggstenarna ringas in. Intern kommunikation är en annan viktig faktor. Genom att visa nyttan av ett projekt för den egna organisationen blir det mer lättarbetat. Efter projektet krävs det att resultaten tydligt synliggörs, även om projektet inte har nått de uppsatta målen.

### **Samarbetar ni med någon, är ni del i partnerskap?**

För Electrolux är partnerskap något som fortfarande inte är vanligt, men det växer. För närvarande ingår företaget i ett partnerskap tillsammans med WWF, världsnaturfonden. Fördelen med samarbetet handlar till stor del om kunskapsutnyttjande. WWF besitter stor kompetens som Electrolux använder sig av i produktutvecklingen. Den andra fördelen är att Electrolux får åtnjuta fördelarna av WWFs goda namn och renommé.

### **Har ni möt någon kritik?**

Electrolux möter ibland kritik att företaget tar ett för litet ansvar. Problematiken ligger framförallt i att det finns väldigt mycket att göra menar Electrolux.

*”Skulle vi lyssna på alla intressenter och deras detaljerade beskrivningar så skulle listan vara enorm” – Henrik Dahlström*

Electrolux har även stött på kritik när det gäller de löner företaget betalar i Kina. I de kinesiska provinserna finns det minimilöner som myndigheterna fastställt. Electrolux ser till att dessa följs, men kritiker hävdar att dessa är för låga och att multinationella företag som Electrolux bör anpassa sig till ”living wages” istället för ”minimum wages”. Detta är en fråga som Henrik

Dahlström menar är omöjlig att driva och mycket svårt för Electrolux att avgöra vad som ska klassas som en dräglig lön. Han menar att frågor som dessa måste skötas av myndigheterna.

### **Hur ser framtiden för socialt ansvarstagande ut?**

För Electrolux är socialt ansvarstagande en viktig process som för varje år växer sig starkare inom organisationen. Företaget ser att partnerskap och samarbeten kommer att få en tydligare plats.

*”Många frågor är komplexa och man måste nog samla aktörer för att lösa dem. Det är samhällseliga strukturer som ligger bakom problem och då kan de inte lösas av ensamma aktörer.” – Henrik Dahlström*

Electrolux anser att frågorna kring socialt ansvarstagande kommer bli alltmer affärsintegrerade. Redan i utvecklingen av en produkt kommer hänsyn tas till sociala ansvarsfrågor och produkten kommer att anpassas till dessa.

### **Hur reagerar de anställda på initiativ för socialt ansvarstagande?**

Socialt ansvarstagande uppfattas på Electrolux som något mycket positivt av de anställda. De anställda uppdateras dagligen med information hur de olika projekten fortlöper, något som enligt Henrik Dahlström stärker stoltheten och arbetsmoralen.

### **Hur mäts framgången av era projekt?**

Electrolux anser det viktigt att mäta framgångarna av de projekt som genomförs och det sker på olika sätt beroende på projekt. En del projekt kan mätas direkt i pengar och kostnadsbesparingar medan exempelvis miljöinitiativ mäts i ökad merförsäljning. Upplevelser av varumärket är betydligt svårare att följa upp men sker oftast genom undersökningar. Att företaget är med i både Dow Jones sustainability index och Footsie for good ser man som ett tecken på att insatserna har varit långsiktiga och lyckade.

### **Var finns gränserna, hur mycket kan ni göra, hur mycket tid, pengar och energi kan man lägga ner i ett projekt? Hur kommer ni fram till det?**

För Electrolux handlar det väldigt mycket om vilka krav kunder och intressenter ställer och att anpassa sig utifrån de är viktigt.

*”Om det är en stor kund som kräver en viss sak då kan man lägga ner hur mycket tid och resurser på det som helst. Man vill inte tappa kunder, det är de vi lever av.” – Henrik Dahlström*

### 4.3.3 Tetra Pak

#### **Global corporate citizenship baseras på socialt ansvarstagande. Hur arbetar ni med ert sociala ansvarstagande?**

På Tetra Pak förklarar Katarina Eriksson att företaget arbetar med socialt ansvarstagande på tre olika områden. Dessa är; miljöpolicy, dvs. arbete med miljöfrågor, *corporate governance*, dvs. *codes of conduct* samt partnerskap, exempelvis ”Food for development program” (FFD). Hon förklarar vidare att Tetra Pak är ett oerhört stort företag och då alla marknadsbolagen inom företag arbetar med socialt ansvarstagande på ett eller annat sätt, kan hon inte svara för alla dessa program. Hon berättar också att företaget är med i UN Global Compact, ett initiativ som togs fram av FN för att uppmuntra näringsliv och organisationer att tillsammans jobba med milleniummålen (uppsatta av FN), t.ex. fattigdom. Genom att vara medlem i organisationen skriver företaget på och förpliktar sig att aktivt jobba med dessa mål.

FFD är Tetra Paks största initiativ till socialt ansvarstagande. Programmet har två huvudområden; det första är att förse skolor med mjölk och mat. Det andra är att bidra till jordbruksutveckling. Åtta personer styr projektet och de har dedikerade kontakter ute i marknadsbolagen runt om i världen. Det är i stort sett bara utvecklingsländer som programmet riktar sig till och genom sin kunskap arbetar de som konsulter och bidrar med erfarenheter genom hela värdekedjan, dvs. från kon till barnen som får skolmjölk. FFD-avdelningen tar inte betalt utan de är endast ett kostnadscenter som bland annat finansieras av Tetra Pak själv. Genom programmet når de idag ut till 51 länder och 45 miljoner får ta del av skolmjölk genom deras förpackningar.

#### **Varför ska företag engagera sig i GCC(CSR)?**

På Tetra Pak menar man att det finns många anledningar till att engagera sig i socialt ansvarstagande. Utåt sätt vill de framförallt visa kunder, leverantörer och anställda att det är ett ansvarstagande företag.

#### **Hur väljer ni vilka områden ni ska fokusera på/engagera er i?**

*”Alla företag måste fundera på vilken roll man spelar i världsekonomin och produktionskedjor och sedan göra det man är bra på.” – Katarina Eriksson*

Eriksson förklarar att FFD kretsar kring företagets kärnkompetens, dvs. att tillhandahålla system för att processa, förpacka och distribuera livsmedel. Hon poängterar dock att Tetra Pak har väldigt tacksamma produkter men att det inte råder något tvivel om att de faktiskt, genom deras produkter och verksamhet, bidrar till att påverka globala problem såsom undernäring, produktion av mat, utveckling av jordbruk och sysselsättning m.m.

### **Varför gör ni det, vad vill ni uppnå med det?**

Tetra Pak betonar att FFD programmet är ren affärsverksamhet men som bidrar till positiv utveckling i u-länderna.

*”Det är inte charity, vi skänker inte några pengar till välgörande ändamål. Det handlar om affärsutveckling” – Katarina Eriksson*

Genom att använda sin kärnkompetens kan de ge små bönder möjligheten att utveckla sin produktion. Genom att Tetra Pak hjälper till att stötta hela värdekedjan och sedan integrerar sin egen verksamhet runt denna skapas affärsmöjligheter. De betonar att det hela är en långsiktig investering som genom att stötta lokala bönder hjälper till att utveckla deras produktion, vilket i sin tur bygger ut och skapar nya marknader.

*”Om regeringen som kanske finansierar skolmjölksprogrammet kräver att det ska vara lokalproducerad mjölk så skapar de en ny marknad för bönderna vilket skapar nya framtida mjölkkonsumenter då dessa barn tar med sig mjölkdrickandet när de växer upp och ger det till sina barn. Parallellt så skapar man en kommersiell ny marknad”. – Katarina Eriksson*

Vidare berättar hon att det hela blir en god cirkel som gynnar företag, samhället och skolorna. Programmet hjälper barnen att må bättre då de får i sig mer näring, samtidigt lockar det barn till skolan. Slutligen påverkar det också jordbruksektorn i en positiv bemärkning.

Katarina Eriksson menar att en annan anledning till att programmet utförs är för att de försöker driva frågan om lokal produktion och hänvisar till de ökade matpriserna i världen. Hon förklarar att länder har stora resurser som inte utnyttjas och många fattiga länder tvingas importera mycket mat. Sättet som t.ex. mjölk framställs och förvaras är dessutom många gånger hälsofarligt. Mycket mat i världen förstörs eller utnyttjas ineffektivt eftersom kunskap saknas. Detta medför att fattiga länder tvingas importera vilket leder till att priserna är mycket högre än om de producerat det lokalt. Det är här Katarina Eriksson hävdar att Tetra Pak med sin kunskap och erfarenhet kommer in. Genom att hjälpa till att bygga ut infrastrukturen för t.ex. mjölkinsamling, importera kor, ge konsultation etc. blir det lönsamt att producera mjölk. Mejerierna blir då mer

intresserade av att samla in mjölken eftersom alternativkostnaden sjunker. Det hela blir återigen en positiv förstärkande cirkel.

### **Vad krävs det för att lyckas, vilka komponenter måste finnas där?**

På Tetra Pak menar de att uthållighet är den viktigaste komponenten och att företaget har personer som kan arbeta på lång sikt med det. Hon berättar att Tetra Pak arbetade med detta i mindre skala innan själva programmet men att det då var upp till varje marknadsbolag själv att driva det. För att projektet skulle kunna utvecklas ytterligare och spridas till nya länder menar hon på att det var en förutsättning att det fanns ett centralt avsatt team som arbetade med projektet på heltid. Det underlättar relationsbyggandet med externa parter då kommunikationen samlades till ett ställe. Tetra Pak betonar att för att lyckas bör arbetet med socialt ansvarstagande ske utifrån områden som ligger nära kärnkompetensen. Slutligen menar Katarina Eriksson att för att programmet ska vara möjligt att driva måste de samarbeta med andra parter.

### **Samarbetar ni med någon, är ni del i partnerskap?**

Som ovan nämnt anser Tetra Pak att samarbetet är en viktig del i deras program. Katarina Eriksson utvecklar det och menar att de inte på egen bekostnad kan förse alla skolbarnen med mjölk, inte heller har de möjlighet att utbilda alla världens mjölkbönder. Myndigheterna får hjälpa till genom att subventionera eller åtminstone stå bakom och administrera projekten. Vidare säger hon att de inte alltid har kunskap eller resurser till det. Gällande partnerskapet säger hon att det finns olika konstellationer för hur det kan se ut och fungera. Ofta arbetar man tillsammans med lokala företag, NGOs och myndigheter.

### **Vad krävs det för att ett partnerskap ska vara framgångsrikt?**

För att ett partnerskap ska vara framgångsrikt anser Katarina Eriksson att det krävs parter som alla kan bidra med något och som är drivande. De lokala regeringarna måste ofta vara med för att kunna bygga upp det långsiktigt. Hon varnar dock för att det kan bli allt för politiskt. Programmen lanseras t.ex. ibland precis före omval i ett försök till att övertyga folket i landet att en viss ledare vid makten är bra. Ibland har det visat sig vara svårt att driva projekten i vissa länder. Situationen i många utvecklingsländer är ofta inte helt oproblematiske och inte sällan stöter de på problem som byråkrati, regeringsskifte, varor som fastnar i tullar etc.

### **Vilken roll tar ni i partnerskapet?**

Tetra Pak är ofta det företag som tar det inledande initiativet. Hon poängterar dock att programmen aldrig enbart tillhör Tetra Pak, utan syftar till att skapa lokalt ägarskap.

*”Vi ska inte göra jobbet åt dem. Vi är ett kommersiellt företag så det måste finnas alternativ och öppen konkurrens.” – Katarina Eriksson*

Självklart hoppas Tetra Pak att kunderna sedan väljer deras produkter men det är inte tvingande att de endast får använda sig av deras förpackningar.

### **Har ni mött någon kritik?**

Tetra Pak har många gånger mötts av skepsis eller missuppfattningar då de söker samarbetspartners eller bistånd. De tror att Tetra Pak är ute efter pengar till sin verksamhet och förstår inte att de i själva verket kommer som ombud för t.ex. småbönder i Tanzania. Katarina Eriksson förklarar att kritikerna inte förstår vidden av konceptet och modellen, och ser det snarare som att ett stort företag inte klarar av att göra sina affärer själva. Kritikerna förstår inte vilka utvecklingseffekter ett sådant här projekt kan bidra med.

### **Hur ser framtiden för socialt ansvarstagande ut?**

Tetra Pak menar att företag i framtiden måste analysera och se vilken roll deras produkter kan spela. Mycket av deras produkter knyter t.ex. an till de allra fattigaste, de som Katarina Eriksson benämner ”bottom of the pyramid”. Hon tycker att alla företag måste fundera vilken roll de spelar i världsekonomin och göra det de är bra på.

### **Hur reagerar de anställda på initiativ för socialt ansvarstagande?**

Katarina Eriksson menar att deras CSR-projekt uppmärksammats mycket extern. Detta har bland annat visat sig då många har kontaktat dem i ärende att söka jobb då de själva gärna skulle vilja jobba för en sådan här sak. Programmet uppskattas mycket internt vilket lett till att de anställda känner sig tillfredställda att arbeta på företaget.

### **Hur mäts framgången av era projekt?**

Som tidigare nämnts menar Tetra Pak att FFD programmet måste ses som en långsiktig investering. Genom sitt inflytande hjälper programmet att bygga upp marknader. Även om det inte är ett krav att använda sig av Tetra Paks produkter senare, hoppas de att företag och konsumenter väljer att göra det.

*”Kommer vi att tjäna en enda krona? Det vet vi inte heller men vi tror på sikt att detta är väl investerade pengar.” – Katarina Eriksson*

Enligt Tetra Pak finns det en stor potential för projektet och om företagets produkter används i stor skala, kommer det medföra en stor vinst. De betonar att de gör detta för att de tror att det i framtiden ska kunna möjliggöra större volymer.

## 5 Analys

---

*I den första delen av analysen vill författarna klargöra innebörden av begreppet GCC genom att koppla samman teori och empiri. Detta kommer att resultera i ett verktyg där viktiga element för att GCC ska vara framgångsrikt framhävs. Verktuget kommer att användas då de tre intervjuade multinationella företagens sociala ansvarstagande kommer att analyseras.*

---

### 5.1 Begreppet GCC

För att klargöra innebörden av GCC kommer författarna att ta sin utgångspunkt i både teori och empiri. På så sätt kan förståelsen bli djupare genom att teori kompletteras med en förankring i verkligheten. Genom att belysa de två caseföretagen utifrån teori och övrig empiri framgår det tydligare vad GCC innebär och hur det praktiskt kan tillämpas och vilka element som är viktiga.

#### 5.1.1 Cisco Systems globala ansvar

Cisco erbjuder, genom Networking Academy, utbildning till personer runt om i världen. Det övergripande målet med utbildningen är att tillgodose fattigare länders bristande utbildningsförutsättningar. John Chambers säger själv att deras program blivit framgångsrikt för att de adresserar ett grundläggande samhällsbehov. Utbildning är en förutsättning för att en bredare ekonomisk tillväxt ska komma till stånd. Eftersom programmet sker på en global nivå tar företaget ett globalt ansvar.

Networking Academy började som en filantropisk akt genom att Cisco donerade nätverksutrustning till skolor. Då skolorna var i behov av kunskap för att underhålla systemen fann Cisco att vad som först varit en ren filantropisk akt, kunde utvecklas till någonting mer. Med innovativt tänkande insåg företaget att de genom att ge skolor tekniska resurser till nätverksutbildningar, kunde påverka sin konkurrenskontext. Samtidigt som de stöttade samhället, utbildade de personer som företaget senare kunde dra nytta av genom att anställa.

Ciscos utbildning är starkt kopplad till företagets kärnverksamhet, dvs. tillverkning och kunskap inom nätverksteknik. Även om det inte var avsiktligt från början utvecklades det sociala ansvarstagande från deras egen kunskap. Företaget involverade sin kompetens inom nätverk i



programmet samtidigt som de involverade sin teknologi, då utbildningen sker på deras egna produkter. Eftersom Cisco genom sin filantropiska akt stöttade sin konkurrenskontext anser författarna att de i detta skede, praktiserade *strategic CP*.

På uppmaning av Amerikanska utbildningsdepartementet och FN utvidgades programmet till att omfatta utvecklingsländer i både Asien och Afrika. Projektet kom att ske genom partnerskap vilket medförde att ansvarstagandet lyftes till en global nivå då de, genom sitt program, började erbjuda utbildning till hundratusentals personer runt om i världen. Det var först i detta skede som Ciscos ansvarstagande kunde klassificeras som GCC eftersom det nu skedde på en global nivå i partnerskap.

Teorin om GCC framhäver att för att partnerskapet ska vara så effektivt och givande som möjligt, krävs det att parterna kan bidra med olika unika kunskaper. Detta för att det totala kunskapsutbytet ska blir så stort som möjligt. Cisco arbetar i många olika partnerskap, bland annat tog de hjälp av olika NGOs och Jordanien då de initierade Jordan Education Initiative (en del av Cisco Network Academy). Genom samarbetena kunde Cisco bidra med sina kunskaper och teknologi samtidigt som NGOs gav kunskap om de lokala förutsättningarna och myndigheterna i Jordanien såg till att det praktiskt kunde genomföras.

Från både empirin och teorin framgår det att det krävs, för att ett GCC-projekt ska bli framgångsrikt, en engagerad och drivande ledare som för frågan om företagets ansvar framåt. I Ciscos fall är detta tydligt då John Chambers är en nyckelperson som ständigt, i olika mediala sammanhang, förespråkar sitt företags globala ansvarstagande. Drottning Rania för också ett resonemang om att företag är viktiga samarbetspartners, inte bara för deras resurser, utan även för deras innovationsförmåga. Både Gates och Prahalad framhåller vikten av innovation för att företag ska vara framgångsrika på u-ländernas marknader. Det krävs ofta att företag tänker i nya banor och tacklar problem på nya och annorlunda sätt för att kunna lyckas. Ofta är västvärldens arbetssätt och lösningar för kostsamma för u-länderna. Networking Academy är ett tydligt exempel på ett projekt som inte hade varit genomförbart utan dess innovativa webbaserade utbildningsplattform.

GCC-projekt är oftast av mycket stor karaktär och kräver en hel del resurser och insatser från det utövande företaget. Företag måste därför vara medvetna om att dessa projekt är långsiktiga och bör ses som en investering. Även om Cisco genom sitt program utbildar elever som senare inte kommer att arbeta för Cisco, har de utbildats på företagets produkter vilket innebär att de är benägna att välja/arbeta med dessa i framtiden. Vad Cisco har lyckats med kan även kopplas till teorin om att uppnå *strategic CSR*. Genom att erbjuda utbildning runt om i världen satsar de på faktorförhållande i sin egen konkurrenskontext (se figur 3.7). Av de tre sociala frågor som Porter & Kramer anser att ett företag kan adressera, väljer Cisco *social dimensions of competitive*

*context*, dvs. förhållande i företagets externa miljö som indirekt påverkar deras konkurrensdrivande element. Samtidigt styrker detta företagets egen konkurrensförmåga då kunskapen om deras produkter sprids på samma gång som de genom sina utbildningar, har möjligheten att anställa eleverna. Det hela har alltså utvecklats till en symbios där Ciscos program hjälper till att gynna samhället som sedan ger tillbaka till företaget i form av arbetskraft och spridning av företagets produkter.

När utbildningen är färdig är eleverna inte tvingade att arbeta för Cisco. Även om företaget utsätts för många "free riders" anser de att de positiva effekterna överväger de negativa. Det positiva är dels kunskapsspridningen av deras produkter men även den goda publiciteten som stärker varumärket. Gates för ett liknande resonemang då han säger att ett GCC-projekt i sig skapar en marknadsbaserad belöning som inte bara yttrar sig genom ett starkare varumärke, utan även genom att företaget kan locka till sig bättre arbetskraft.

På frågan varför Cisco driver detta projekt säger John Chambers: "...it's just plain good for business". Precis som teorin om GCC framhåver ska inte det sociala ansvarstagandet ske pga. av ett dåligt samvete. GCC är inte välgörenhet, det ska också vara lönsamt. John Chambers uttrycker tydligt att Networking Academy är ett lukrativt projekt. Programmet har drivits i 10 år nu vilket också tyder på att det ses som en långsiktig investering som visat sig vara lönsam.

### **5.1.2 PepsiCos globala ansvar**

Likt Cisco sker även PepsiCos ansvarstagande på en global nivå och adresserar ett makroproblem, i deras fall rör det bristen på rent vatten. Indra Nooyi ser bristen på vatten som ett av de största problemen i världen och eftersom PepsiCo har kunskap inom området anser de sig ha ett ansvar att bidra med hjälp. Då PepsiCo själva arbetar med att minska vattenförbrukningen i deras produktion tar de sig an ett makroproblem där deras egen kompetens kommer till användning. I Ciscos fall bidrar företaget både med kunskap och teknologi, PepsiCo däremot bidrar endast med sin kunskap. Företaget har satt upp strikta mål för hur de inom sin egen produktion ska spara stora mängder vatten. Denna kompetens, tillsammans med H2Os kunskaper om vattenbesparing, kommer att användas i u-länder vilket ska hjälpa bönderna att minska vattenförbrukningen med upptill 40 %. Företaget arbetar således utifrån deras *inside-out linkages* då de genom att minska vattenförbrukningen i deras produktion, minskar företagets direkta påverkan på samhället. Samtidigt förbättrar de faktorförhållande (se figur 3.7) i sin konkurrenskontext genom att minska böndernas vattenförbrukning och erbjuda dem rent vatten i samarbete med NGOs. Precis som Cisco har de lyckats identifiera den skärningspunkt där *inside-out linkages* och *outside-in linkages* möts, vilket resulterar i att det gynnar både PepsiCo och samhället. Genom att hjälpa bönderna och erbjuda rent vatten hjälper de till att bygga upp samhällen där ekonomisk tillväxt kan ske.

PepsiCo uppnår vad Porter & Kramer benämner *strategic CSR* (se figur 3.8), en förutsättning för att störst vinst ska kunna uppnås, samtidigt som företaget kan göra en betydande social inverkan.

Eftersom projektet sker på en global nivå och sträcker sig över ett flertal länder har PepsiCo valt att ingå partnerskap med NGOs och myndigheter. Bland annat tar de hjälp av H2O Africa foundation som arbetar med vattenreningsprojekt i u-länder. Genom samarbetet utnyttjar PepsiCo H2O Africas kompetens för bland annat vattenrening.

Precis som i Ciscos fall är detta ett stort projekt som på många sätt genomsyrar företaget. Att driva denna typ av projekt och få de anställda motiverade kräver, som tidigare nämnts, en engagerad och drivande ledare. Indra Nooyi är den typen av ledare och syns ofta i massmediala sammanhang som en förespråkare för multinationella företag att ta ett globalt ansvar. Nooyi pekar på att under de förhållanden som råder i många u-länder idag är den ekonomiska utvecklingen långt borta. Som tidigare nämnt hjälper företaget till att bygga upp samhällen där ekonomisk tillväxt sakta kan ta fart. Om en ekonomisk tillväxt tar fart kommer det att innebära att nya marknader kan uppstå där PepsiCo kommer att ha en framträdande position. Detta är en investering som företaget tror kommer vara lönsam långsiktigt sett. Företagets GCC-projekt leder till att de positionerar sig framför sina konkurrenter, vilket skapar stort värde.

## 5.2 Uppsummering av GCC

Efter att ha belyst GCC utifrån teori och empiri och sedan jämfört hur caseföretagen gör i praktiken anser författarna ha identifierat vissa element som är viktiga för att GCC framgångsrikt ska kunna implementeras. De viktiga elementen redovisas i figur 5.1 nedan vilken kommer att ligga till grund för den fortsatta analysen av de tre intervjuade företagen. En förutsättning för att det överhuvudtaget ska kunna benämnas GCC är att det sociala ansvarstagande sker på en global nivå av ett multinationellt företag. John Chambers utvecklar resonemanget och menar att deras program har blivit så framgångsrikt för att det adresserat ett grundläggande behov, i deras fall utbildning. PepsiCo har också valt att arbeta med ett grundläggande behov, bristen på rent vatten. Både teorin och empirin anger att de insatser företag gör, måste ske inom dess kärnkompetens. Väl där finns olika sätt att bidra med sin kunskap, antingen genom kompetens, teknologi eller båda. Porter & Kramers modell (se figur 3.8) om konkurrenskontexten (*outside-in linkages*) som både lyfts fram i *strategic CP* och sedan vidareutvecklas i *strategic CSR* med att möta *inside-out linkages*, ger ökad förståelse för hur det sociala ansvaret kan hittas.

För att kunna driva GCC-projekt krävs att partnerskap sluts eftersom inget företag ensam kan lösa makroproblem. Viktigt är att välja partners som kan leverera störst social nytta, ett

resonemang som även förs i teorin om *strategic CP*. Varje part ska bidra med unik kunskap, något som inte framställs tydligt nog i teorin om GCC, men som är relevant att lyftas fram. Teorin om GCC hävdar att företaget måste ha en engagerad och drivande ledare. Genom teorin, båda caseföretagen och övrig empiri har detta påstående stärkts, och författarna anser att det nödvändigt för att projektet ska få genomslagskraft. Dels för att skapa en medial uppmärksamhet kring det som bidrar med positiva följder, men även för att kunna motivera medarbetare och samarbetspartners.

Drottning Rania framhäver också att innovationsförmågan måste vara stor för att företagen ska finna de möjligheter som både bidrar med socialt ansvarstagande samtidigt som de ger möjlighet för företaget att göra vinst. Slutligen anser författarna att GCC måste ses som en lönsam och långsiktig investering.

Nedan i figur 5.1 illustreras de element som författarna anser är viktiga för att GCC framgångsrikt ska kunna implementeras. Detta analysverktyg kommer att användas för att se hur de tre intervjuade företagen arbetar med socialt ansvarstagande utifrån GCC.

<b>Analysverktyg för GCC</b>
Socialt ansvarstagande på makronivå
Grundläggande samhällsproblem
Inom företagets kärnkompetens
Involvering genom kompetens, teknolog eller båda
Partnerskap
Engagerad och drivande ledare
Innovationsförmåga
Långsiktigt projekt
Lönsam investering

Figur 5.1

## 5.3 Analys Alfa Laval

Vid studerande av hur Alfa Laval arbetar med socialt ansvarstagande framgår det att deras arbete inte kan klassificeras som GCC. De är visserligen ett multinationellt företag som valt att prioritera mänskliga rättigheter och hur dessa kan förbättras inom deras egen leverantörskedja. Mänskliga rättigheter i sig är ett makroproblem men då Alfa Laval endast bemöter det i sin egen verksamhet sker det inte i tillräcklig omfattning för att det ska klassificeras som GCC. Att säkerställa sina arbetares arbetsituation anses många gånger vara ett självklart etiskt resonemang och därmed tillhöra *corporate governance*. Alfa Laval går dock steget längre då de dels erbjuder sina arbetare högre lön än snittet, samt låter dem ta hem rent vatten till sina familjer.

Utöver mänskliga rättigheter arbetar Alfa Laval med lösningar som bidrar till en bättre miljö. Även om miljöfrågor är ett globalt problem anser författarna att Alfa Laval inte arbetar med dem på ett sätt som GCC förespråkar. David Ford säger att företaget alltid har tagit ett socialt ansvar genom sina produkter. På senare tid, då miljödebatten har blivit mer aktuell, har samhället valt att sätta en stämpel på dem som ett ansvarstagande företag. Många av Alfa Laval's produkter bidrar till en förbättrad miljö men de arbetar inte med problemen mer än i den utsträckningen, således enbart inom deras verksamhet. Utifrån Porter & Kramers teori om *strategic CSR* är det tydligt hur de arbetar utifrån frågor som berör *value chain social impacts*. Detta med avseende, främst på deras arbete med mänskliga rättigheter i deras leverantörskedja. Alfa Laval kan inte i detta avseende sägas uppnå *strategic CSR* utan ägnar sig snarare åt *responsive CSR* (se figur 3.8), dvs. socialt ansvarstagande i deras *inside-out linkages*. Hade de ägnat sig åt *strategic CSR* hade de valt att investera mer i sin omgivning.

Beroende på från vilken synvinkel man väljer att se Alfa Laval utifrån, kan det diskuteras huruvida de tar ett socialt ansvar som ligger i linje med deras kärnkompetens eller ej. Företaget hävdar att de tar ett socialt ansvar genom att tillverka de produkter som de gör. Detta skulle enligt Alfa Laval innebära att deras sociala ansvar ligger i linje med deras kärnverksamhet. Ford menar att Alfa Laval alltid tagit ett ansvar, inte pga. en medveten strategi utan för att deras produkter ”råkar” falla i linje med vad som anses vara socialt ansvarstagande idag. Oavsett resonemang kan det dock inte uteslutas att Alfa Laval genom sin kärnkompetens, bidrar till att förbättra miljön.

Bortsett från en engångsföreteelse gällande regnskogsbevaring på Borneo ingår Alfa Laval inte i några partnerskap. Borneo-projektet har starka filantropiska kopplingar då Alfa Laval skänker pengar till en fristående NGO. Ford betonar dock att det endast görs för att fira företagets 125-års

jubileum. Insatsen kan inte klassas som *strategic CP* då den saknar en strategisk grund och inte har någon koppling till företagets kärnverksamhet.

Teorin om *strategic CP* menar att företag bör engagera sig i projekt som ligger i anslutning till deras kärnverksamhet och stärker konkurrenskontexten inom vilken företaget agerar. Alfa Laval säger däremot att de medvetet genomförde sin filantropiska akt inom ett område utanför deras kärnkompetens eftersom företaget då kan ge ett större bidrag till samhället. Dels genom sin vanliga kärnverksamhet men även inom ett avskilt område dit pengarna skänks. Detta är enligt teorin om *strategic CP* en vanlig missuppfattning. Likt många befintliga filantropiska akter verkar Alfa Lavals avsikt avse att stärka företagets goodwill och medarbetarnas moral. Det ultimata testet för bra *strategic CP* är om bidraget till samhället är så betydande för företaget att de hade genomfört det även om ingen annan kände till det. Detta projekt anser författarna inte kan ses som ett sådant.

Ford anser att det är en självklarhet att ett företag ska engagera sig och ta ett socialt ansvar. Bland annat eftersom han ser politik som allt för verkningslös i många fall. Han fortsätter sitt resonemang och förklarar att multinationella företag har den största möjligheten till att kunna ta sig an makroproblem och förändra världen. Han menar dock att även om Alfa Laval är ett multinationellt företag är de i många fall för litet för att kunna tackla grundläggande samhälliga makroproblem. Schwab betonar dock att ingen aktör ensam kan lösa allt, därav framhålls vikten av partnerskap som en grundläggande förutsättning. En möjlighet som Alfa Laval inte verkar ha uppmärksammat.

Vikten av en engagerad och drivande ledare anser författarna också vara viktigt. Ford berättar att det inte finns en specifik grupp eller program för socialt ansvarstagande. Ansvarstagandet är istället starkt knutet till företagets affärsprinciper och kärnverksamhet och ska genomsyra hela organisationen.

Alfa Laval besitter en god innovationsförmåga. Genom dess historia har de bidragit med många användbara produkter som gynnat miljön. Innovationsförmågan i GCC-sammanhang knyter dock an till hur företag, utifrån sin egen kärnkompetens, ser möjligheter till att skapa vinst genom att ta ett socialt ansvar. Författarna anser att Alfa Laval, med dess breda kompetens inom miljövänliga produkter, borde kunna identifiera möjligheter som kan bidra till att lösa makroproblem i större utsträckning, samtidigt som det ger möjligheter att generera vinst.

Författarna kan ej kommentera de två nedersta elementen då Alfa Laval ej arbetar med GCC.

Analysverktyg för GCC	Alfa Laval
Socialt ansvarstagande på makronivå	JA
Grundläggande samhällsproblem	NEJ
Inom företagets kärnkompetens	JA
Involvering genom kompetens, teknolog eller båda	NEJ
Partnerskap	NEJ
Engagerad och drivande ledare	NEJ
Innovationsförmåga	NEJ
Långsiktigt projekt	N/A
Lönsam investering	N/A

Figur 5.2

## 5.4 Analys Electrolux

Precis som med Alfa Laval framgår det att inte heller Electrolux tillämpar GCC. Electrolux betonar trycket från intressenter som en bidragande faktor till deras ansvarstagande, istället för att de själva inser vilka möjligheter det kan innebära. En väckarklocka för Electrolux att lyssna på sina intressenter var händelsen då Greenpeace dumpade gamla kylskåp utanför företagets huvudkontor. Det var i samband med detta de insåg vilken påverkan NGOs kan ha på ett multinationellt företag. Electrolux förstod att det inte endast var tvungna att se till sina aktieägares intresse utan även till dess övriga intressenter. Något som Freeman belyser i sin teori om *stakeholder*. Freeman kräver att företag måste ta alla sina intressenter i beaktning vid beslutsfattande. Företag, regeringar och samhällen agerar interaktivt där de på ett eller annat sätt påverkar varandra. Det ömsesidiga beroende som gör att de inte hade kunnat existera enskilt skapar ett intresse att lyssna på varandra. Eftersom Electrolux är starkt beroende av sina kunder som enkelt kan välja en annan produkt om deras inte lever upp till de krav som kunderna kräver, tar företaget stor hänsyn till sina intressenter. Gordon Brown för ett liknande resonemang då han menar att kunder i allt större utsträckning uttrycker sina åsikter genom varumärken.

Mycket av Electroluxs ansvarstagande idag rör, precis som Alfa Laval, förbättring av sociala villkor längs leverantörskedjan. Dahlström betonar att detta är frågor som primärt inte är Electrolux ansvar men det görs då intressenterna kräver det. Företaget har stött på kritik för att de i Kina inte ger högre lön än de lagligt måste göra. Detta eftersom de anser att det är myndigheternas uppgift att reglera skäliga minimilöner, snarare än deras egen. Ett liknande

resonemang som fördes för Alfa Laval kan också tillämpas här. Även om mänskliga rättigheter är ett globalt och grundläggande behov anser författarna att Electrolux arbete med det inte sker i tillräcklig omfattning för att klassificeras som GCC. Snarare ses det som *corporate governance* då de ser påtryckningar som tvingade och något som de måste följa. Detta framgår tydligt i exemplet med Kina där de inte betalar högre löner än de måste. De poängterar dock att de ibland ligger i framkant gällande miljölagstiftning. Vid dessa tillfällen handlar det emellertid snarare om att de vet att framtida krav kommer att ställas, och de ser till att anpassa sig till dem tidigare. Då Electrolux är ett multinationellt företag och adresserar makroproblem anser författarna att de uppfyller kravet om globalt ansvar även om de endast arbetar inom ramen för sin egen leverantörskedja. Som tidigare nämnts anser författarna att de ej uppfyller kraven för att aktivt ta sig an ett grundläggande samhällsproblem.

Electrolux arbetar inte med socialt ansvarstagande inom deras kärnkompetens, dock gör de det inom deras kärnverksamhet. Intressant är att lyfta fram hur de väljer vilka sociala projekt de ska angripa. Dahlström säger att de själva inte aktivt väljer områden utan det är snarare intressenterna som bestämmer vad företaget bör fokusera på. Återigen tydliggörs hur påverkade Electrolux är av de påtryckningar som ställs på dem och hur de inte arbetar utifrån sin kärnkompetens för att t.ex. investera i sin konkurrenskontext. Eftersom de inte aktivt utnyttjar sin kärnkompetens till socialt ansvarstagande, kan de heller ej bidra med sin kompetens, teknologi eller båda.

För Electrolux är partnerskap något som blir allt viktigare och de har börjat inse vilka fördelar det kan ge. Exempelvis ingår de för närvarande partnerskap med WWF. Dahlström betonar inte bara fördelarna av god publicitet utan även det kunskapsutbyte som sker i samarbetet. Partnerskap är något som Electrolux tror kommer bli en viktig del i framtiden. Likt Schwab håller Electrolux med om att frågor beträffande globala problem är komplexa och bör lösas av mer än en aktör. Detta tyder på att de insett vikten av partnerskap och den kraft det kan medföra för att lösa globala problem.

Det har konstaterats att GCC-projekt ofta kräver en ledare som är engagerad och drivande i projektet. Electrolux saknar detta men har en avdelning som är avsatt för att arbeta med CSR-frågor. Detta i sig anses positivt men utifrån den potential författarna visat på i tidigare exempel (se caseföretag) finns det större möjligheter för Electrolux ansvarstagande.

Eftersom Electrolux inte arbetar med GCC har författarna svårt att kommentera de tre nedersta elementen.



Analysverktyg för GCC	Electrolux
Socialt ansvarstagande på makronivå	JA
Grundläggande samhällsproblem	NEJ
Inom företagets kärnkompetens	NEJ
Involvering genom kompetens, teknolog eller båda	NEJ
Partnerskap	JA
Engagerad och drivande ledare	NEJ
Innovationsförmåga	N/A
Långsiktigt projekt	N/A
Lönsam investering	N/A

Figur 5.3

## 5.5 Analys Tetra Pak

Tetra Pak arbetar med socialt ansvarstagande på tre olika områden; miljöfrågor, *corporate governance* samt partnerskap. De två första utgår från företagets egen leverantörskedja, precis som för de två tidigare företagen. Tetra Pak är bland annat medlem i UN Global Compact, ett avtal som syftar till att säkerställa att mänskliga rättigheter efterlevs, minska korruption osv. Det tredje området som rör partnerskap är det som benämns ”Food for development program” (FFD). Genom detta program tar Tetra Pak ett socialt ansvar på makronivå och påverkar globala problem som undernäring, produktion av mat, utveckling av jordbruk m.m. Tetra Paks två första ansvarsområden, dvs. miljöfrågor och *corporate governance*, anser författarna kan klassificeras som socialt ansvarstagande på makronivå. Då det endast sker inom företagets egen verksamhet, anser författarna det inte är tillräckligt för att uppfylla kraven för GCC. Genom FFD tacklar Tetra Pak dock verkligen globala problem på en global nivå, som dessutom inte enbart ligger inom företagets värdekedja. Företaget anses därför uppfylla de två första elementen.

För att ett projekt ska uppfylla kraven för GCC är det viktigt att det sociala ansvarstagande sker i linje med företagets kärnkompetens och att denna utnyttjas på ett effektivt sätt. I Tetra Paks fall kretsar FFD kring företagets kärnkompetens då de både bidrar med sin kunskap och teknologi till programmet. Genom företagets kunskap och erfarenheter hjälper de lokala mjölkbönder och mejerier genom hela deras verksamhet. Det finns ett stort behov av denna hjälp inom många utvecklingsländer då mjölk ofta framställs under hälsofarliga förhållanden eftersom kunskap saknas. Detta medför att fattiga länder tvingas importera mjölk till högre priser än om de hade

producerat själva. Genom att både stötta bönder och mejerier hjälper Tetra Pak till att bygga upp fungerande lokala marknader som bidrar till samhällets utveckling. Det hela blir en positiv cirkel då marknaden kan producera mer mjölk, eftersom det nu sker på ett säkert sätt. Mejerier som tidigare varit stängda kan nu ta emot mjölk från lokala bönder, vilket innebär att Tetra Pak kan leverera fler förpackningar.

För att FFD ska kunna genomföras är samarbete en grundförutsättning enligt Tetra Pak. Pralahad för ett resonemang att samarbete med externa parter kan var mycket givande då de ofta har djup kunskap om de lokala marknaderna och dess kunder. Tetra Pak för ett liknande resonemang och betonar vikten av att alla i partnerskapet ska bidra med sin egen kompetens. Bland annat tar de hjälp av NGOs för att utbilda bönderna och ofta är det myndigheter som hjälper till att administrerar projekten.

Olikt PepsiCo och Cisco har Tetra Pak ingen framstående person som representerar företaget och projektet. Trots detta har programmet ändå visat sig vara väldigt framgångsrikt och bestående. Inledningsvis arbetade varje marknadsbolag inom företaget med eget socialt ansvar. En centralisering har dock skett och det finns nu en egen avdelning som endast arbetar med socialt ansvarstagande. Denna centralisering anser Tetra Pak är en förutsättning för att projektet ska kunna drivas. Även om en tydlig och drivande ledare saknas så visar Tetra Pak på en ny dimension, nämligen att det personliga ledarskapet i sig inte nödvändigtvis är en förutsättning. Dock tycks det vara viktigt att det finns ett centralt team som är avsett för att driva denna typ av projekt.

Ofta krävs ett innovativt tänkande för att förstå hur den egna verksamheten kan utvecklas till ett socialt ansvarstagande. GCC kräver att socialt ansvarstagande integreras med lönsamhet för företaget, en ekvation som många gånger tycks vara svår att lösa. I Tetra Paks fall tydliggörs innovationsförmågan då de genom FFD lyckas kombinera de båda målen. Genom att stötta mjölkens väg från mjölkbonden hela vägen ut till slutkonsumenten lyckas de bygga upp en lokal marknad som senare kan köpa Tetra Paks produkter. De positiva effekterna sprider sig också då dels fler barn får ta del av näringsrik mjölk samtidigt som produktionskostnaderna och därmed priserna sjunker eftersom länderna inte behöver importera. Samhället gynnas av att arbetstillfällen föds på den lokala marknaden. Tetra Pak bedömer projektet som lönsamt på lång sikt eftersom det bygger upp nya marknader där de själva sen kan sälja sina produkter.

Tetra Pak har på ett framgångsrikt sätt lyckats finna den skärningspunkt där deras *inside-out linkages* möter deras *outside-in linkages*. Dels arbetar de med *inside-out linkages* inom deras värdekedja då de bland annat ser till att mänskliga rättigheter efterlevs. Den andra aspekten, *outside-in linkages*, rör företagets FFD-program. Genom det stöttar de främst efterfrågeförhållanden i sin konkurrenskontext (se figur 3.7), eftersom de skapar en efterfrågan

av lokala kunder. Då mjölkproduktionen ökar, ökar även efterfrågan för Tetra Paks produkter. Samtidigt gynnar de närliggande och stödande industrier vilket än mer förbättrar deras konkurrenskontext. Tetra Pak adresserar alltså både *value chain social impacts* och *social dimension of competitive context*. På så sätt uppnår de *strategic CSR*. Genom att programmet sker på en global nivå lyfter de det sociala ansvaret ytterligare ett steg, nämligen GCC.

Tetra Pak betonar att FFD är en ren affärsverksamhet som ändå bidrar med stora sociala och samhällsliga förbättringar. De menar att det finns en stor vinstpotential i projektet men att det bör ses som en långsiktig investering.

Analysverktyg för GCC	Tetra Pak
Socialt ansvarstagande på makronivå	JA
Grundläggande samhällsproblem	JA
Inom företagets kärnkompetens	JA
Involvering genom kompetens, teknolog eller båda	JA
Partnerskap	JA
Engagerad och drivande ledare	JA
Innovationsförmåga	JA
Långsiktigt projekt	JA
Lönsam investering	JA

Figur 5.4

## 5.6 Uppsummering av intervjuföretag

Alla de intervjuade företagen arbetar aktivt med socialt ansvarstagande men på olika sätt. Det är enbart Tetra Pak som arbetar med GCC och likheterna med Cisco och PepsiCo är uppenbara. Intressant är att se hur socialt ansvarstagande tar sig olika former. Författarna vill dock förtydliga att GCC inte alltid behöver vara det ”bästa” eller effektivaste sättet att ta ett socialt ansvarstagande.

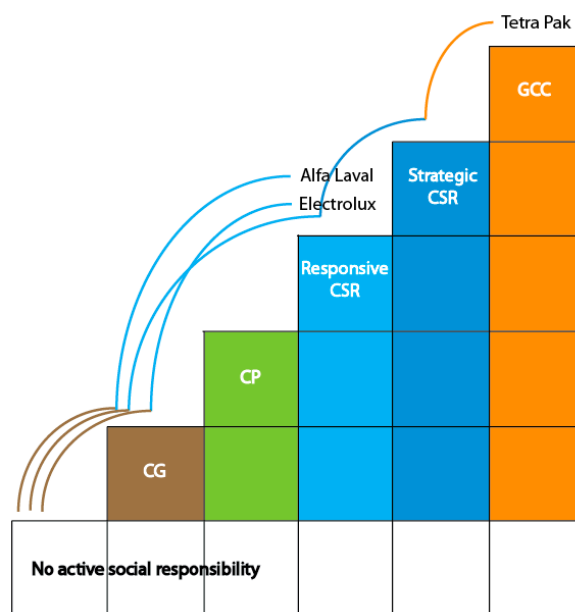
**Electrolux** genomsyras av intressenters krav som de ofta upplever som tvingande. Företaget tar ett socialt ansvar, men de ser det snarare som ett tvång från intressenter än något som kan användas på ett positivt sätt (förutom att möta intressenters krav). De har börjat ingå i partnerskap och har insett fördelarna det kan innebära och ser partnerskap som något som

kommer att öka i framtiden. Det ansvar de idag tar är starkt affärsdrivet och kopplat till vad kunderna kräver av företaget.

**Alfa Laval** tar ett socialt ansvar som främst berör personalen inom leverantörskedjan. Författarna anser att det finns en stor potential att praktisera GCC inom företaget, men de verkar inte tro tillräckligt mycket på idén. Alfa Laval ser sig själva som ett multinationellt företag, men inte som tillräckligt stora för att tackla globala problem. Dels har de inte insett de positiva fördelarna som GCC medför, de har inte heller insett vikten av partnerskap för att kunna ta sig an globala problem. Alfa Laval anser att deras produkter i sig påverkar världen på ett så positivt sätt att för att göra största möjliga nytta bör de fortsätta fokusera på produktutveckling.

**Tetra Pak** har alla de element som författarna anser krävs för att GCC ska kunna implementeras på ett effektivt sätt. De har insett att partnerskap på en global nivå är det enda sättet att kunna genomföra ett socialt initiativ så omfattande som ett GCC-program. Tetra Pak bekräftar Prahalads teorier om vilka möjligheter det finns att investera i utvecklingsmarknader. Många länder tvingas importera dyrare mjölk men kan med hjälp av Tetra Pak bygga upp en lokal marknad och slippa det. Tetra Pak bygger samtidigt upp en marknad till sig själva, där de kan sälja sina produkter. Företaget visar att det inte behöver finnas enbart en ledare utan de kan istället arbeta i ett team som fokuserar på uppgiften.

Slutligen placeras företagen in i en modell som illustrerar vilken typ av samhällsansvar de tar. Alfa Laval och Electrolux arbetar mycket med *corporate governance* och *responsive CSR*. Tetra Pak når genom sitt ansvarstagande till GCC.



Figur 5.5

## 6 Avslutande ord

---

*I detta kapitel sammanfattas de slutsatser och resultat författarna kommit fram till i analysen. Därefter ges förslag till framtida forskning.*

---

### 6.1 Slutsatser

Likt syftet är uppsatsen analys tvådelad. I den första delen utforskas begreppet GCC. En förutsättning för att den andra delen (då tre multinationella företags sociala ansvarstagande utifrån GCC studeras) ska kunna genomföras. Genom att kombinera den teoretiska referensramen med det insamlade empiriska materialet har författarna kompletterat och skapat en djupare förståelse för begreppet GCC. Denna förståelse har resulterat i ett analytiskt verktyg vars delar är viktiga element för att GCC framgångsrikt ska kunna implementeras. Dessa är:

- *Företaget ska ta ett socialt ansvar på makro nivå*
- *Problemet ska beröra ett grundläggande samhällsproblem*
- *Det ska ligga inom företagets kärnkompetens*
- *Ske genom företagets kompetens, teknologi eller båda*
- *Företag ska ingå partnerskap där varje part bidrar med unik kunskap*
- *Företaget ska en utsedd, engagerad och drivande ledare/team som för frågor om socialt ansvarstagande framåt*
- *Företaget måste använda sin innovationsförmåga för att skapa kreativa lösningar*
- *Det måste ses som en långsiktig investering*
- *Det måste ses som ett lönsamt projekt*

Med hjälp av det konstruerade analysverktyget studeras hur de tre multinationella företagen, utifrån GCC, utövar socialt ansvarstagande. Tillsammans med övriga valda teorier, kommer författarna fram till vilken typ av ansvar företagen tar. Detta resulterar i den modell som placerar företagen utifrån sitt ansvarstagande. Modell är främst avsedd för att visualisera och förenkla analysens andra del.

Analysverktyget kan användas av forskare för att pröva om företag tar ett socialt ansvar likt GCC. Eftersom verktyget inte är anpassat till ett specifikt företag är överförbarheten väldigt hög. Därigenom lyfts resonemanget till en generell nivå. Uppsatsen bidrar med kunskap som ger

förståelse för hur multinationella företag kan ta ett globalt ansvar, samtidigt som de kan generera vinst.

## **6.2 Förslag till framtida forskning**

Författarna har under arbetet med uppsatsen fått intrycket, dels från Davos men även från intervjuerna, att GCC ibland kan hindras eller bli lidande på grund av politik. Politiken verkar ibland vara för trögflytande och på så sätt hindra GCC från dess framsteg. Författarna anser det intressant med vidare forskning inom detta område då partnerskap är en viktig del inom GCC (och stater är en viktig part i partnerskapet). Vidare forskning skulle behövas för att se hur företag, NGOs och stater effektivare kan arbeta tillsammans.

# 7 Referenser

## 7.1 Litteratur

- Alvesson, M. & Sköldböck, K. (1994): *Tolkning och Reflektion*, Studentlitteratur AB
- Bryman, A. & Bell, E. (2005): *Företagsekonomiska forskningsmetoder*,
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*
- Post, J.E., Lawrence, A.T., Weber, J. (2001): *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, Mcgraw-Hill College, 10e
- Svenning, C. (1996): *Metodboken*, Lorentz förlag
- Johnson, G. (2008): *Exploring corporate strategy 8.ed.*, Financial Times Prentice Hall

## 7.2 Artiklar

- Bonini, S., Chênevert, S. (2008): *McKinsey Quarterly: The state of corporate philanthropy*, Feb
- Donaldson, T., Preston, L.E. (1995): *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, Vol 20, No. 1, p.65-91, Academy of Management
- Economist (2008), *The Next Question; Jan 17<sup>th</sup> 2008; Does CSR Work?*, 17th Jan
- Freeman, R.E.: *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation*, Cases 7.3 and 7.4
- Freeman, R.E. et al (2004): *Stakeholder theory and "The corporate objective revisited"*; Organization science, vol. 15, No. 3
- Friedman, M. (1970): *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Times Magazine, Sep
- Leisinger, K. (2007): *Corporate Philanthropy, Top of the Pyramid*, Business and Society Review, Vol 12, No. 3 Sep
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J., (1997): *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*
- Porter, M. et al (2002): *The Competitive Advantages of Corporate Philanthropy*, Harvard Business Review, Dec
- Porter, M. & Kramer, M.R. (2006): *Strategy and Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, Vol. 84, No. 12, Dec

- Prahalad, C.K. & Hammond, A. (2002): *Serving the World's Poor Profitability*, Harvard Business , Sep
- Sahlin-Andersson, K. (2004): *Företagens samhällsansvar: omprövade gränser mellan offentligt och privat*, Department of Business Studies, Dec
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. and Blair, J. D. (1991): *Strategies for assessing and managing stakeholders*, Academy of Management Executive, Vol. 5
- Schwab, K. (2008): *Global Corporate Citizenship; Working With Governments and Civil Society*, Foreign Affairs, New York, Jan/Feb, Vol 87, Iss. 1
- Turner, Kristoffer and Thurloway, (2002): *The Project Manager as Change Agent*, McGraw-Hill Publishing Co.

### 7.3 Elektroniska källor samt videoupptagningar

- <http://www.antara.co.id/en/arc/2008/1/28/pepsico-announces-initiatives-with-the-earth-institute/>, 2008-04-28
- <http://www.cisco.com/web/about/citizenship/index.html>, 2008-04-29
- <http://www.cisco.com/web/about/citizenship/socialinvestments/index.html>, 2008-04-29
- <http://www.cisco.com/web/learning/netacad/index.html>, 2008-04-(24-29)
- [http://www.cisco.com/web/learning/netacad/partner\\_connection/nacpp/program\\_overview.html](http://www.cisco.com/web/learning/netacad/partner_connection/nacpp/program_overview.html), 2008-04-16
- [http://www.cisco.com/web/thehumannetwork/index.html?Referring\\_site=PrintTv&Country\\_Site=US&Campaign=HN2&Position=Vanity&Creative=HN2&Where=humannetwork](http://www.cisco.com/web/thehumannetwork/index.html?Referring_site=PrintTv&Country_Site=US&Campaign=HN2&Position=Vanity&Creative=HN2&Where=humannetwork), 2008-04-29
- <http://www.csrquest.net/default.aspx?articleID=13197&heading=>, 2008-04-05
- [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m0EIN/is\\_2008\\_Jan\\_22/ai\\_n24237273/pg\\_2](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0EIN/is_2008_Jan_22/ai_n24237273/pg_2), 2008-04-26
- <http://www.foodanddrinkeurope.com/news/ng.asp?n=82755-pepsico-social-responsibility-water>, 2008-04-24
- <http://www.google.com/search?client=safari&rls=sv-se&q=corporate+social+responsibility&ie=UTF-8&oe=UTF-8>, 2008-04-10
- <http://www.jobsearchtech.about.com/od/companyprofiles/p/CiscoCo.htm> , 2008-04-30
- <http://www.mgmt.utoronto.ca/~stake/Principles.htm> (Clarkson Centre for Ethics & Board Effectiveness - CC(BE)<sup>2</sup> - at the Joseph L. Rotman School of Management, University of Toronto) , 2008-05-10
- [http://www.newsroom.cisco.com/dlls/corpinfo/corporate\\_overview.html](http://www.newsroom.cisco.com/dlls/corpinfo/corporate_overview.html), 2008-04-15
- [http://www.newsroom.cisco.com/dlls/2005/ts\\_012805.html](http://www.newsroom.cisco.com/dlls/2005/ts_012805.html), 2008-04-20
- [http://newsroom.cisco.com/dlls/corpinfo/corporate\\_overview.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/corpinfo/corporate_overview.html), 2008-04-26
- <http://www.pepsico.com>, 2008-04-15
- [http://www.pepsico.com/PEP\\_company/overview/index.cfm](http://www.pepsico.com/PEP_company/overview/index.cfm), 2008-04-18
- [http://www.youtube.com/watch?v=5Kn\\_24ooMeg&feature=user](http://www.youtube.com/watch?v=5Kn_24ooMeg&feature=user), 2008-04-19
- <http://www.youtube.com/watch?v=Odw2oQLaMQ8>, 2008-04-22
- <http://www.youtube.com/watch?v=qbTPgIJAFHI>, 2008-04-24
- <http://www.youtube.com/watch?v=Gaudzyc2aP4>, 2008-04-19
- [http://www.youtube.com/watch?v=23ntlQ83wqY&watch\\_response](http://www.youtube.com/watch?v=23ntlQ83wqY&watch_response), 2008-04-23
- <http://www.weforum.org/en/events/ArchivedEvents/AnnualMeeting2008/index.htm>, 2008-04-30



## **7.4 Intervjuer**

Alfa Laval – David Ford. Datum: 08-05-04

Electrolux – Henrik Dahlström. Datum: 08-05-12

Tetra Pak – Katarina Eriksson. Datum: 08-05-12

Johan Norberg. Datum: 08-05-11

## **7.5 Massmediaprodukter**

SVT dokumentär, Kunskapskanalen 2008-05-04

## 8 Bilagor

### Intervjuguide för intervju med Alfa Laval, Electrolux och Tetra Pak

Vi beskriver vad vi gör och vad GCC är.

En semistrukturerad intervju inleds.

Global corporate citizenship baseras på socialt ansvarstagande. Hur arbetar ni med ert sociala ansvarstagande?

Hur väljer ni vilka områden ni ska fokusera på/engagera er i?

Varför ska företag engagera sig i GCC(CSR)?

När och hur började det för Er?

Vad krävs det för att lyckas, vilka komponenter måste finnas där?

Samarbetar ni med någon, är ni del i partnerskap?

Vad krävs det för att ett partnerskap ska vara framgångsrikt?

Vilken roll tar ni i partnerskapet?

Har ni mött någon kritik?

Hur ser framtiden för socialt ansvarstagande ut?

Hur reagerar de anställda på initiativ för socialt ansvarstagande?

Hur mäts framgången av era projekt?

Var finns gränserna, hur mycket kan ni göra, hur mycket tid, pengar och energi kan man lägga ner i ett projekt? Hur kommer ni fram till det?

## **Intervjuguide för intervju med Johan Norberg**

Hur ser du på hur företags roll i samhället har utvecklats, om du exempelvis jämför med för 50 år sedan?

Idag tvings och vill företag ta ett större ansvar i samhället, diskussionen om CSR och GCC fanns inte för 20 år sedan. Hur hänger det ihop med globaliseringen?

Om företag kan förbättra världen, vems ansvar är det egentligen?

Har det skett en förskjutning av makt från politik till företagsvärlden, eller vice versa?

När det gäller multinationella företags ansvarstagande för globala problem, hur och när har det fötts fram?

Hur ser du på framtiden för företags sociala ansvar, hur ser utvecklingen ut?

Finns det risker i att ansvaret på multinationella företag istället för politiken?

Så du ser en risk med att dem inte fokuserar på det som dem ”bör” göra?

Om man tar Afrika som exempel, som du bland annat nämner i din dokumentär. Afrika är eftersatt och skulle kunna hjälpas av att företag investerar där