

# Corporate Social Responsibility (CSR) i en internationell kontext

**En studie om svenska företag i Brasilien**

**Av: Johan Andersson och Oliver Lindqvist**

Handledare: Cheick Wagué

Södertörns högskola | Samhällsvetenskapliga institutionen

Magisteruppsats 30 hp

Företagsekonomi | Vårterminen 2017

Programmet för Internationellt företagande



**SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA** | STOCKHOLM  
sh.se

## Förord

---

Till att börja med vill vi tacka vår handledare Cheick Wagué som har varit ett stöd under hela processens gång. Vi vill även tacka våra opponenter som bidragit med kloka och konstruktiva synpunkter. Framförallt vill vi dock tacka våra respondenter som gjort denna studie möjlig.

Sist men inte minst vill vi som författare tacka varandra för ett gott samarbete.

Södertörns Högskola

Stockholm, juni 2017

---

Johan Andersson

---

Oliver Lindqvist

## Sammanfattning

---

<b>Titel:</b>	Corporate Social Responsibility (CSR) i en internationell kontext: En studie om svenska företag i Brasilien
<b>Författare:</b>	Johan Andersson och Oliver Lindqvist
<b>Handledare:</b>	Cheick Wagué
<b>Examinator:</b>	Maria Smolander
<b>Ämne:</b>	Internationellt företagande
<b>Kursmoment:</b>	Magisteruppsats, 30 hp
<b>Institution:</b>	Institutionen för ekonomi och företagande
<b>Organisation:</b>	Södertörns Högskola
<b>Datum:</b>	2017-06-08
<b>Syfte:</b>	Huvudsyftet med denna studie är att kartlägga huruvida svenska företag anpassar sina CSR-strategier i en internationell kontext. Studien har även ett delsyfte som ämnar att undersöka koordinationen mellan huvudkontor och dotterbolag samt vilka anledningar som ligger bakom vald strategi.
<b>Metod:</b>	Studien har utförts i form av en fallstudie bestående av en metodtriangulering. Trianguleringen består av kvantitativa innehållsanalyser och kvalitativa semistrukturerade intervjuer.
<b>Slutsatser:</b>	De resultat som frambringats visar att en majoritet av de svenska företagen i studien använder en global CSR-strategi. Dessutom skiljer sig koordinationen, som förväntat, mellan företag som använder en anpassad strategi jämfört med de som använder en global strategi. Slutligen uppvisas delade meningar rörande kulturens inflytande vid val av CSR-strategi.
<b>Nyckelord:</b>	CSR, CSR-strategi, global, global, lokal, nationskultur, Brasilien

## Abstract

---

<b>Title:</b>	Corporate Social Responsibility (CSR) i en internationell kontext: En studie om svenska företag i Brasilien
<b>Authors:</b>	Johan Andersson och Oliver Lindqvist
<b>Tutor:</b>	Cheick Wagué
<b>Examiner:</b>	Maria Smolander
<b>Subject:</b>	International business
<b>Course:</b>	Master Thesis 30 ECTS
<b>Department:</b>	Department of Business Studies
<b>Organisation:</b>	Södertörn University
<b>Date of publishing:</b>	2017-06-08
<b>Purpose:</b>	The main purpose with this study is to map whether Swedish companies adapt their CSR strategies in an international context. The purpose is also to examine the coordination between headquarters and subsidiaries and also about the reasons behind the chosen strategy.
<b>Method:</b>	The study has been carried out through a case study consisting of a triangulation of methods. The triangulation consists of quantitative content analyses and qualitative semi-structured interviews.
<b>Conclusions:</b>	The findings show that a majority of the Swedish companies in the study uses a global CSR strategy. Additionally, the coordination used by companies with an adaptation strategy differ from the ones used by companies with a global strategy, as expected. Finally, the findings show split opinions considering the influence of culture while choosing CSR strategy.
<b>Key words:</b>	CSR, CSR strategy, global, glocal, local, national culture, Brazil

## **Begreppsförteckning**

---

<b>Corporate Social Responsibility (CSR)</b>	Företags samhällsansvar
<b>Lokal/multinationell CSR-strategi</b>	Skräddarsydda CSR-aktiviteter utefter det lokala samhällets förväntningar och kultur (Jain och De Moya, 2013; Jamali, 2010).
<b>Global CSR-strategi</b>	En och samma standard som ämnar att fungera för alla samhällen (Husted och Allen, 2006).
<b>Glokal/transnationell CSR-strategi</b>	En global mall som sedan kan anpassas utifrån världmarknadens intressen (Filatotchev och Stahl, 2015).
<b>Svenska företag</b>	Svenskgrundade företag som inte nödvändigtvis behöver vara svenskägda idag.
<b>Nationskultur</b>	Den kollektiva programmeringen av sinnet som skiljer en grupp människor från andra (Hofstede, Hofstede och Minkov, 2010).

# Innehållsförteckning

<b>1.0 Inledning</b> .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problematisering .....	3
1.3 Forskningsfrågor .....	4
1.4 Huvudsyfte och delsyfte .....	4
1.5 Avgränsningar .....	4
1.6 Disposition .....	5
<b>2.0 Forskningsläge och teoretiska perspektiv</b> .....	6
2.1 Carrolls pyramider .....	6
2.1.1 Kritik mot Carrolls pyramider .....	8
2.2 Internationella CSR-strategier .....	9
2.2.1 GI-LR modellen .....	9
2.3 Nationskultur .....	11
2.3.1 Hofstedes kulturella dimensioner .....	11
2.3.2 Trompenaar och Hampden-Turner (1998) .....	13
2.3.3 Kritik mot kulturmodellerna .....	16
2.4 Tidigare forskning inom området .....	16
2.5 Sammanfattning av forskningsläge och teoretiska perspektiv .....	18
<b>3.0 Metod</b> .....	20
3.1 Vetenskapssyn och forskningsansats .....	20
3.2 Forskningsstrategi .....	20
3.3 Insamling av data .....	21
3.3.1 Primärdata och sekundärdata .....	21
3.3.2 Urval .....	21
3.4 Genomförande av undersökning .....	22
3.4.1 Innehållsanalys 1 .....	22
3.4.2 Innehållsanalys 2 .....	26
3.4.3 Intervjuer .....	27
3.5 Studiens tillförlitlighet .....	27
3.5.1 Validitet .....	27
3.5.2 Reliabilitet .....	28
3.6 Källkritik .....	28
<b>4.0 Empiri</b> .....	30
4.1 Innehållsanalys 1 .....	30

4.2 Innehållsanalys 2.....	31
4.3 Presentation av intervjuer .....	31
4.3.1 Intervju 1 - ABB .....	31
4.3.2 Intervju 2 - SKF .....	33
<b>5.0 Analys .....</b>	<b>36</b>
5.1 Global, lokal eller global? .....	36
5.2 Koordination mellan huvudkontor och dotterbolag .....	38
5.3 Anledningar bakom valet samt kulturens inflytande .....	39
<b>6.0 Slutsats och avslutande diskussion .....</b>	<b>42</b>
6.1 Slutsats .....	42
6.2 Avslutande diskussion och implikationer .....	43
6.3 Metodkritik .....	44
6.4 Förslag till framtida studier.....	45
<b>Källförteckning.....</b>	<b>46</b>
Vetenskapliga artiklar .....	46
Litteratur .....	48
Elektroniska källor .....	49
<b>Bilagor .....</b>	<b>52</b>
Bilaga 1 Intervjuguide .....	52
Bilaga 2 Översikt korrelationsanalyser.....	54

## *Figurförteckning*

Figur 1. The Pyramid of CSR .....	7
Figur 2. Pyramid of Global Corporate Social Responsibility and Performance .....	8
Figur 3. Badens (2016) version av Carrolls (2004) CSR-pyramid.....	9
Figur 4. The GI-LR framework.....	10
Figur 5. Jämförelse mellan Sveriges och Brasiliens kultur.....	13
Figur 6. Trompenaar och Hampden-Turners (1998) sju kulturdimensioner.....	15
Figur 7. Korrelation mellan global och brasiliansk webbsida.....	30
Figur 8. GI-LR modellen applicerad till SKF och ABB.....	37

## *Tabellförteckning*

Tabell 1 Företag till de kvantitativa innehållsanalyserna.....	22
Tabell 2 Kodningsschema .....	25
Tabell 3 Grad av lokalisering på de brasilianska webbsidorna .....	26
Tabell 4 Framträdande kriterier på de brasilianska webbsidorna.....	31

# 1.0 Inledning

---

*I det inledande kapitlet presenteras bakgrunden till ämnesområdet, närmare bestämt CSR i en internationell kontext. Detta övergår i en problematisering kring anpassningen av CSR-strategier, samt studiens forskningsfrågor, syften och avgränsningar. Kapitlet avslutas med en disposition över studiens olika delar för att underlätta för läsaren.*

---

## 1.1 Bakgrund

Corporate Social Responsibility (CSR) har sitt ursprung under 1950-talet då Howard R. Bowen (1953) publicerade boken *Social Responsibilities of the Businessman*. Bowen (1953) definierade CSR som den skyldighet affärsmän har att eftersträva de förhållningssätt, att göra de val, eller att följa de handlingslinjer som är önskvärda utifrån samhällets normer och värderingar. Detta synsätt stötte på motstånd när Friedman (1970) två decennier senare argumenterade för att företags ansvar endast ligger i att presentera vinst till sina aktieägare. Friedman (1970) menade därmed att företag genom att endast fokusera på sin huvudverksamhet uppfyller sitt sociala ansvar. År 1991 utvecklade Archie B. Carroll en av de mest inflytelserika tolkningarna av begreppet CSR. I denna tolkning utgår han från Friedmans (1970) ekonomiska ansvar, men adderar även ett juridiskt, etiskt och filantropiskt ansvar. Mer sentida forskning uppmärksammar fortsättningsvis CSR som ett strategiskt konkurrensverktyg för företag. Bland annat Porter och Kramer (2002) menar att CSR kan generera PR och goodwill till företag, och således stärka företags varumärke. Det är även vanligt att CSR idag beskrivs som en trend inom företagandet. Sahlin-Andersson (2006) menar att trenden tar sitt avstamp i bland annat tidigare företagsskandaler, såsom miljöskandaler eller nyttjande av barnarbete. För att bemöta eller förebygga den kritik som väcks efter liknande skandaler har det uppkommit ett behov för företag att visa en omtanke om sociala, mänskliga och miljömässiga aspekter. I kombination med detta menar Snider, Hill och Martin (2003) att den allt större omfattningen av företag som engagerar sig i socialt ansvarstagande lett till ökade förväntningar från intressenter att företag ska integrera CSR i sin verksamhet. Idag är frågan således varken om eller varför företag ska bedriva CSR, frågan är enligt Borglund, De Geer och Hallvarson (2008) istället hur de ska agera för att på bästa sätt motsvara intressenternas förväntningar.

I samma takt som CSR har utvecklats till ett strategiskt verktyg för företag har även företagsvärlden blivit allt mer global. Cavusgil och Cavusgil (2012) framhåller att företag under de två senaste decennierna har mött både ökade möjligheter och utmaningar på grund av globaliseringen. De möjligheter som Cavusgil och Cavusgil (2012) syftar till härstammar från de allt mer öppna marknaderna, som i sin tur medför en större kundkrets och högre inkomster. Å andra sidan menar de att detta även medfört en ökad konkurrens, en komplexitet att agera på flertalet marknader samt koordinera marknadsstrategier, och slutligen svårigheten att hantera geografiska, kulturella och politiska hinder. Vidare definieras dessa multinationella företag av Bartlett och Ghoshal (1998) som företag som innehar en portfölj av dotterbolag, vilka tillåter företaget att svara till nationella skillnader. Dessutom särskiljs i forskningen om multinationella företag mellan fyra olika typer av företag. Bartlett och Ghoshal (1998) beskriver dessa som multinationella, globala, internationella och transnationella. De multinationella företagen betonar vikten av lokal anpassning till nationella skillnader och tenderar att vara decentraliserade, där dotterbolagen ges möjlighet att utforma produkter, erbjudanden och ledningsmetoder utefter lokala intressen. Globala företag erbjuder å andra



sidan standardiserade produkter oavsett region, och är därmed centraliserade för att uppnå kostnadsfördelar. De internationella företagen har även de ett centraliserat styre, kännetecknas genom att de producerar lokalt och säljer internationellt. Bartlett och Ghoshal (1998) argumenterade däremot för att dessa tre synsätt inte var tillräckliga för att hantera komplexiteten i det internationella företagandet. De introducerade därmed begreppet transnationella företag, som ämnar att fånga det bästa från de förstnämnda synsätten. Transnationella företag kan därmed ses som en hybrid mellan multinationella och globala företag, där företag centraliserar när det är möjligt, men också anpassar sig efter lokala behov då det behövs.

Som tidigare nämnt har globaliseringen medfört flertalet utmaningar för företag, bland annat framhöll Cavusgil och Cavusgil (2012) svårigheten att hantera kulturella skillnader över de olika marknaderna. Detta är något som även Burton, Farh och Hegarty (2000) påpekar när de menar att olika nationella kulturer har olika förväntningar på företags samhällsansvar. Lotila (2010) adderar till detta då hon beskriver att internationella företag måste hantera ett brett urval av intressenter med varierande resurser och intressen, samtidigt som det inte enbart finns en geografisk distans att överkomma, utan även en kulturell. Enligt Lotila (2010) avspeglar sig den kulturella distansen i tankar och beteenden hos individer från en kulturell grupp i jämförelse med de från en annan grupp.

För svenska företag blir detta således tydligt när de gör affärer på andra kontinenter än den europeiska, där nationskulturerna ofta skiljer sig betydligt från den svenska. Dessa komplikationer är dock i många fall ett nödvändigt ont i och med den svenska marknadens begränsade storlek i kombination med den potential som finns i de framväxande marknaderna. Till exempel har mer än 200 svenska företag verksamhet i en av världens mest framväxande marknader, nämligen Brasilien som även är världens nionde största ekonomi och Sydamerikas största, enligt Business Sweden (u.å.). Enligt Regeringskansliet (u.å.) har svenska företag varit verksamma i Brasilien i över ett sekel, där bland annat Ericsson år 1891 installerade den första telefonen, samtidigt som ASEA (nuvarande ABB) enligt Sweden Abroad (u.å.) försåg bygget av Jesusstatyn med cement. Idag är Brasilien Sveriges viktigaste handelspartner i Sydamerika, vilket betonas av det sentida avtalet mellan brasilianska flygvapnet och Saab rörande JAS Gripen till ett värde av 41 miljarder kronor, detta enligt Svenska Dagbladet (2017).

Brasiliens population är idag omkring 210 miljoner invånare och dess BNP per capita uppnår en siffra på 83 360 kronor (Statistics Times, 2017; Worldometers, 2017). Med dessa siffror kombinerat med livslängd, utbildning och inkomst definieras Brasilien enligt Förenta Nationernas *Human Development Report* från 2015 som ett utvecklingsland. Enligt Netherlands Enterprise Agency (2016) prioriteras de sociala aspekterna av CSR i Brasilien, såsom arbetsförhållanden eller samhällsengagemang, framför mer miljömässiga aspekter. Detta härleds från den utbredda fattigdomen i landet, vilket medför att just de sociala aspekterna betonas. Brasilien är enligt Business Insider (2016) och Financial Times (2017) efter ett par år av lågkonjunktur på väg att återhämta sig. Under dessa år har landet drabbats av uppmärksammade korruptionsskandaler som kan underminera befolkningens förtroende för både regeringen samt storbolagen. Ett exempel på en sådan skandal är den uppmärksammade korruptionsskandalen hos det statligt ägda oljebolaget Petrobras (Forbes, 2016). Att just Brasilien drabbas av dessa skandaler är ingen slump. Korruption är enligt forskare som Jing och Graham (2008) samt Park (2003) kopplat till ett lands nationskultur vilket i detta fall gör Brasilien och andra tillväxtmarknader i större mån mottagliga för detta.

För att förtydliga de intressanta skillnaderna mellan Sverige och Brasilien är Sverige ett skandinaviskt land som enligt SCB (2017) uppnår en population på tio miljoner invånare. Ekonomin i landet är stark där landets BNP per capita på 463 454 kronor är högre än Europas medelvärde (SCB, 2017). Mångfald, levnadsvillkor och jämställdhet är ämnen som diskuteras och eftersträvas högt samtidigt som industrisektorn räknas som en av de viktigaste sektorerna, då den enligt Europeiska Unionen (2017) står för 20 % av Sveriges ekonomi. Sverige är även ett land som ofta nämns som en pionjär inom *Corporate Social Responsibility* och har bland annat toppat listor som rangordnar länder baserat på dess företags samhällsengagemang (Sweden, 2016). De CSR-frågor som svenska företag fokuserar på är framförallt miljön samt omsorg om de anställda, vilket stärks av en undersökning utförd av CSR i Praktiken (2009). Under senare år har även en omsorg om flyktingvägen samt det alltmer polariserade samhället hamnat på många företags agenda (Sveriges Kommunikatörer, 2016).

## 1.2 Problematisering

Ur konkurrenssynpunkt, men även för att vinna legitimitet kan som tidigare nämnt CSR ha positiv effekt för ett företag. Detta understryker vikten av tillfredsställande CSR-strategier för de svenska företag som verkar internationellt. I relation till detta menar Cavusgil och Cavusgil (2012) att CSR i framtiden kommer ha en avgörande roll i att forma den internationella marknadsföringen. Denna åsikt stärks av en global enkät utförd av FN:s *Global Compact* och *Accenture* år 2010 där 93 % av världens företagsledare framhåller hållbarhet som viktigt för företagets framtid. Något problematiskt identifieras dock CSR-integration till dotterbolags verksamhet som bristfällig hos multinationella företag (Lacy, Cooper, Hayward och Neuberger, 2010). Golob och Bartlett (2006) instämmer i resonemanget, och betonar att CSR blir alltmer viktigt inte bara på nationell nivå, utan även globalt.

I kontrast till detta vill Arenas och Ayuso (2016) förtydliga att multinationella företag möter flertalet utmaningar när de utformar och implementerar lokala CSR-strategier hos dess dotterbolag. Dessa utmaningar kan liknas vid de som Cavusgil och Cavusgil (2012) menar att globaliseringen medför, nämligen att koordinera och hantera marknadsstrategier samt hinder, som exempelvis kulturella eller politiska. Dessa utmaningar kan även enligt Arthaud-Day (2005) vara de komplexa och ibland motstridiga förväntningarna från intressenter på globala marknader, gentemot hemmamarknadens intressenter. Arthaud-Day (2005) menar även att multinationella företag har sina egna tolkningar av CSR, vilka oundvikligen kommer i kontakt och möjligen i konflikt med värdlandets kultur. Detta då olika kulturer betonar olika aspekter av CSR och har därmed sannolikt varierande förväntningar på företagets CSR-aktiviteter. Halme och Laurila (2008) tillägger att förväntningarna skiljer sig än mer mellan utvecklingsländer och industriländer. Såsom beskrivet i *avsnitt 1.1* förväntas ett större fokus på de sociala aspekterna i utvecklingsländer, medan svenska företag gärna lägger sina resurser på miljöfrågor samt arbetsförhållanden.

Forskning som tagits fram av bland annat Jain och De Moya (2013) har visat att majoriteten av multinationella företag använder en global CSR-strategi. För att detta skall bli effektivt förutsätter det att alla intressenter har samma förväntningar världen över. Som tidigare beskrivits är så inte fallet. För att maximera effekten av det sociala ansvaret hos både hemlandet och värdlandet menar Jain och De Moya (2013) att företag istället bör använda en CSR-strategi som tar fram det bästa av både en global och lokal strategi, nämligen en så kallad global strategi. Denna strategi kan likställas med begreppet transnationella företag som Bartlett och Ghoshal (1998) introducerade, eftersom denna CSR-strategi även den ämnar balansera standardisering och lokal anpassning.

Fortsättningsvis efterfrågar flertalet forskare ytterligare studier inom ämnet. Husted och Allen (2006) samt Jamali (2010) framhåller att forskningen om lokal anpassning gentemot global integration inom internationellt företagande är utbredd, men att specifikt CSR har undgått uppmärksamhet. Vidare undersökte Hah och Freeman (2014) liksom Nilsson och Hung Tsai (2016) den asiatiska marknaden, men efterfrågar framtida studier i andra framväxande marknader där CSR blir allt mer uppmärksammat. Slutligen önskar både Jain och De Moya (2013) samt Arenas och Ayuso (2016) en djupare förståelse om den globala CSR-strategin som kan framkomma genom att undersöka flertalet marknader.

Som beskrivet är således CSR ett viktigt marknadsföringsverktyg för multinationella företag, vilket innebär att stora summor spenderas i syfte att erhålla både legitimitet och ett starkare varumärke. Trots de skilda förväntningarna mellan intressenter på hemmamarknaden jämfört med utlandsmarknaden har det alltså visat sig att majoriteten av multinationella företag använder en och samma CSR-strategi oavsett marknad. Detta är något som bland annat Jain och De Moya (2013) uppmärksammar i sin studie om multinationella företag på den indiska marknaden. Även Nilsson och Hung Tsai (2016) kom fram till samma resultat i deras studie som berör svenska företag på den kinesiska marknaden. Det här är problematiskt då intressenter från olika kulturer har olika förväntningar. Med endast ett globalt perspektiv riskerar företag att ignorera de skilda förväntningarna hos de lokala intressenterna. Exempelvis kan en global strategi enligt Muller (2006) hämma de anställdas motivation, då de kan känna sig åsidosatta, samtidigt som de lokala konsumenterna kan få en negativ syn på företaget då globala intressen prioriteras över lokala. Därmed är problemet att företag således lägger stora resurser på något som enligt forskning inte har önskvärd effekt, eller rent utav kan vara skadligt för företaget ur varumärkessynpunkt.

### *1.3 Forskningsfrågor*

Utifrån denna bakgrund och problematisering finner författarna det intressant att undersöka följande forskningsfrågor utifrån fallet Brasilien:

- Använder svenska företag en global, lokal eller global CSR-strategi?
- Hur koordinerar företaget sin valda strategi mellan huvudkontor och dotterbolag?
- Vilka är anledningarna bakom vald strategi och hur inflytelserik är nationskulturen?

### *1.4 Huvudsyfte och delsyfte*

Huvudsyftet med denna studie är att kartlägga huruvida svenska företag anpassar sina CSR-strategier i en internationell kontext.

Studien har även ett delsyfte som ämnar att undersöka koordinationen mellan huvudkontor och dotterbolag samt vilka anledningar som ligger bakom vald strategi.

### *1.5 Avgränsningar*

Studien avgränsas till svenska företag med verksamhet på den brasilianska marknaden. Således används Brasilien som ett fall för studien. Likaledes begränsas begreppet CSR till Carrolls (1991) definition, eftersom CSR är ett väldigt brett och abstrakt begrepp. Vi är även medvetna om att det finns många krafter som kan vara med och påverka ett företags CSR-strategi. Denna studie ämnar dock avgränsa sig till nationskulturens påverkan på CSR-strategin.

## 1.6 Disposition



## 2.0 Forskningsläge och teoretiska perspektiv

---

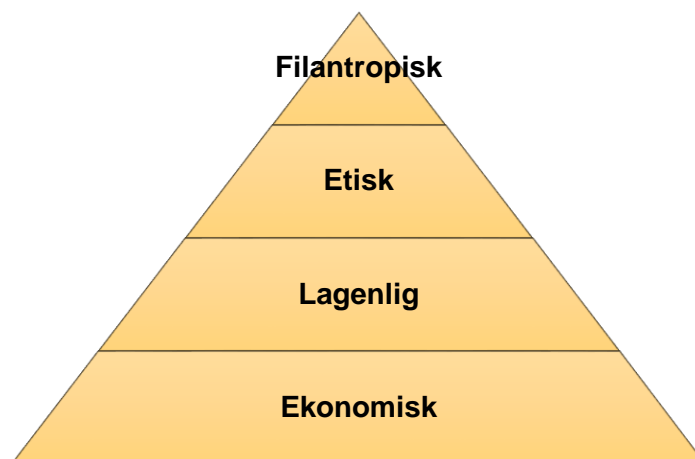
*I detta kapitel redogörs för de teorier, modeller och den tidigare forskning som ligger till grund för studien. Här behandlas Carrolls CSR-pyramider, GI-LR modellen, två kompletterande kulturteorier samt den kritik som är värd att benämna. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av forskningsläget och de teoretiska perspektiven.*

---

### 2.1 Carrolls pyramider

Flertalet är de forskare som uppmärksammat komplexiteten i att föra samman de två områdena *internationellt företagande* och *Corporate Social Responsibility*. Till att börja med menar Arthaud-Day (2005) att CSR har studerats intensivt på nationell nivå, men att förvånansvärt få studier berör ämnet på en tvärnationell nivå. Hah och Freeman (2014) instämmer och påpekar att forskningen om CSR och multinationella företag fortfarande är i ett tidigt skede. Den genomgående åsikten är att orsaken till denna kunskapslucka ligger i de varierande definitionerna av begreppet CSR, i kombination med den komplexitet som berör multinationella företag. Arthaud-Day (2005) frågar sig till och med ifall en internationell operationalisering av CSR är möjlig, detta framförallt på grund av de skilda förväntningarna som tidigare nämnts.

Rörande de varierande definitionerna av CSR nämner Arthaud-Day (2005) bland annat Carroll (1991), som bidrar med en av de mest välciterade definitionerna av *Corporate Social Responsibility*. Carroll (1991) menar att begreppet är fyrdimensionellt och kan liknas med en pyramid (se *Figur 1*). Basen av pyramiden beskrivs som ett ekonomiskt ansvar som innebär företags strävan efter att producera efterfrågade varor och tjänster till ett vinstdrivande pris. Denna del av företags sociala ansvar stämmer överens med det som Friedman år 1970 ansåg vara företags enda ansvar, nämligen att generera maximal vinst. Utöver detta ansåg Carroll (1991) att företags ansvar även bestod i att följa de lagar och regler som skapats av myndigheter och att det var inom dessa ramar som företag skulle uppnå deras ekonomiska mål. Den tredje dimensionen benämns av Carroll (1991) som ett etiskt ansvar och är den första av två som berör ansvaret utöver kärnverksamheten. Det etiska ansvaret strävar efter att motsvara de normer och förväntningar som samhället har på företaget, men som samtidigt inte krävs enligt lagtext. Ansvaret är därmed inte obligatoriskt, men bör ändå eftersträvas. Utöver denna dimension benämns även ett, enligt Carroll (1991), filantropiskt ansvar. Detta ansvar innebär att företag skall vara goda samhällsmedborgare genom att engagera sig i aktiviteter som främjar människors välfärd. Exempel på detta kan vara att skänka pengar till samhällen, kultur eller skolor. Det som skiljer den filantropiska dimensionen mot den etiska är att den förstnämnda inte är förväntad ur ett etiskt perspektiv. Samhällen föredrar att företag bidrar, men företagen blir å andra sidan inte oetiska ifall de avstår.



Figur 1. The Pyramid of CSR (Carroll, 1991)

Efter att Carroll presenterade sin CSR-pyramid år 1991 har affärsvärlden blivit allt mer global. Detta fick Carroll att år 2004 omarbete pyramiden efter dessa förutsättningar. För företag som vill bedriva sina affärer enligt samhällets förväntningar, har därmed flertalet utmaningar uppstått. Dels skilda kulturella normer, men också på grund av att företag kan välja att göra affärer i länder där dåliga arbetsförhållanden, låga löner och brist på reglering kan utnyttjas. En någorlunda simplificerad utveckling utfördes därmed av den ursprungliga modellen. Carroll (2004) valde helt enkelt att bevara strukturen på pyramiden, men beskriva de olika aspekterna utifrån ett globalt perspektiv (se Figur 2).

Till att börja med argumenterade Carroll (2004) för att de ekonomiska målen kan skilja sig beroende på om företaget opererar på en extremt konkurrensutsatt marknad i jämförelse med i utvecklingsländer, vilket medför att även denna aspekt skiljer sig utefter vad som förväntas i olika regioner. Vidare skiljer sig rättssystemen mellan olika länder, vilka de multinationella företagen således måste leva upp till. Carroll (2004) menar även att det etiska ansvaret är den kategori där skilda förväntningar mellan kulturer är som mest tydligt. Dessa är de aktiviteter som förväntas eller inte accepteras av samhället, trots att de inte är lagstiftade. Närmare bestämt innefattar detta ansvar de normer och förväntningar som anställda, konsumenter, aktieägare och det globala samhället har på företag. Carroll (2004) är i detta hänseende kritisk till att företag anpassar sig efter lokala normer, på grund av att framförallt utvecklingsländer inte har uttalade etiska normer som skyddar sårbara intressenter. Han argumenterar istället för utformandet och efterföljandet av universella standarder för företag, såsom FN:s *Global Compact* samt *the Global Reporting Initiative (GRI)* bidrar med. På toppen av pyramiden står alltså det filantropiska ansvaret, vilket som tidigare beskrivs som samhällsaktiviteter som varken är lagstiftade eller allmänt förväntade av företag. Carroll (2004) framhåller i sin globala pyramid att filantropi numera allt som oftast är av strategisk natur, och därmed kan ordvalet av filantropi ifrågasättas, i och med att det till en början innebar välgörenhet utan någon som helst motprestation. Idag är istället åsikten att företag ska få något tillbaka av sina filantropiska aktioner, såsom legitimitet eller varumärkeskapital. Slutligen framhåller Carroll (2004) att även förväntningarna eller önskemålen på företags filantropiska aktiviteter skiljer sig avsevärt mellan länder, då det i vissa kulturer till och med kan anses negativt. I den globala pyramiden betonar således Carroll (2004) de varierande förväntningar, normer och lagstiftningar mellan länder och kulturer på den globala marknaden. Utifrån dessa synpunkter kan Carroll anses vara en motståndare mot både den lokala samt den globala CSR-strategin, vilket medför att en hybrid av dessa (glokala) bör vara önskvärd.

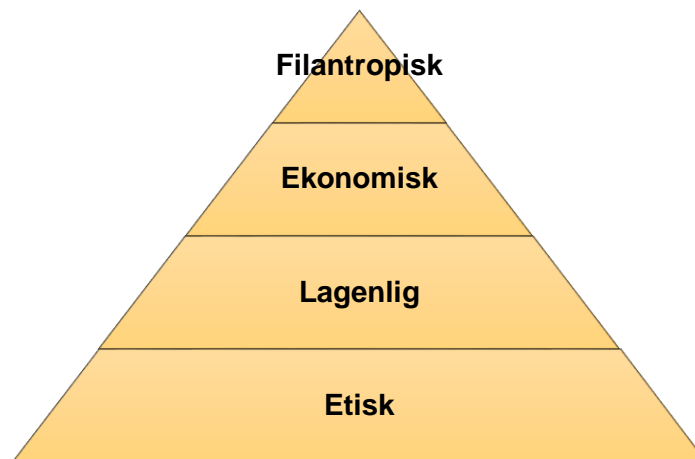


Figur 2. Pyramid of Global Corporate Social Responsibility and Performance (Carroll, 2004)

### 2.1.1 Kritik mot Carrolls pyramider

Carrolls CSR-pyramid har sedan dess publicering stött på viss kritik. En av dess kritiker är Sachs, Rühli och Mittnacht (2005) som argumenterar för att Kang och Woods (1995) CSR-modell är en bättre teori för framförallt multinationella företag. Sachs et al. (2005) menar att företag som följer Kang och Woods (1995) modell får lättare att hantera kulturella skillnader och efterföljande förväntningar. Detta beror på att medan Carrolls modell är grundad ur ett ekonomiskt perspektiv, utgår Kang och Wood (1995) från samhällsvetenskapen. Mer ingående menar Kang och Wood (1995) att den mest grundläggande CSR-komponenten för företagsledare är att göra etiska val, efterföljt av skyldigheten att lyda sociala och rättsliga normer. Om dessa villkor är uppfyllda är det fritt fram för företaget att gå med vinst. Kang och Wood (1995) har därmed vänt upp och ner på Carrolls CSR-pyramid. En vanlig missuppfattning rörande Carrolls (1991) pyramid är dock att de olika kategorierna är isolerade från varandra, detta stämmer inte. Kategorierna är nämligen inte oberoende av varandra utan istället överlappande och i ständig kontakt med varandra.

En mer sentida kritiker är Baden (2016) som även uppmärksammar Carrolls (2004) globala CSR-pyramid. Baden (2016) menar att Carroll (2004) i sin uppdatering av CSR-pyramiden gick miste om chansen att uppdatera prioriteringsordningen utefter hur affärsvärlden verkligen ser ut idag. För det första nämner Baden (2016) den skiftande lagstiftningen mellan framförallt industriländer och utvecklingsländer. Hon menar att många utvecklingsländer har otillräcklig lagstiftning för att skydda samhället och miljön, samt att den som finns, till stor del inte efterlevs. På grund av detta kan undvikandet av att skada naturen och samhället anses vara ett etiskt snarare än rättsligt ansvar för många företag. Baden (2016) föreslår därmed att det etiska ansvaret ska rangordnas före det rättsliga. Vidare instämmer Baden (2016) i Kang och Woods (1995) samt Sachs et al. (2005) resonemang att både rättsligt samt etiskt ansvar bör placeras innan det ekonomiska. Dock delar Baden (2016) Carrolls (1991; 2004) åsikt om att det filantropiska ansvaret är det minst viktiga och bör placeras högst upp i pyramiden. Trots dessa kritiska reflektioner kommer denna studie till stor del använda Carrolls (1991) ursprungliga pyramid. Detta då den tidigare forskning som den här studiens metod till viss del bygger på, utgår från just denna, samtidigt som det är en av de mest välkända och citerade CSR-definitionerna. Även de mer sentida pyramiderna kommer dock analyseras i relation till den insamlade empirin.



Figur 3. Badens (2016) version av Carrolls (2004) CSR-pyramid (Baden, 2016)

## 2.2 Internationella CSR-strategier

Lotila (2009) förklarar att det på grund av olika intressentgrupper med olika intressen skapar en komplexitet för företag när de arbetar på främmande marknader. Faktorer såsom geografisk, institutionell och kulturell distans är alla faktorer som speglar de olika förväntningarna. Av denna anledning finns det frågor att ställa sig när internationella CSR-strategier skall fastslås. Forskning, såsom Husted och Allen (2006), Jamali (2010) samt Muller (2006) har visat att CSR-strategier i en internationell kontext främst behandlat två strategier som i svensk översättning benämns lokal anpassning och global integration. Denna forskning kompletterades sedan med en tredje variant som av Filatotchev och Stahl (2015) samt Jain och De Moya (2013) förklaras som en hybrid mellan de två föregångarna, nämligen en global (transnationell) strategi. Dessa strategier kommer noggrannare presenteras i GI-LR modellen.

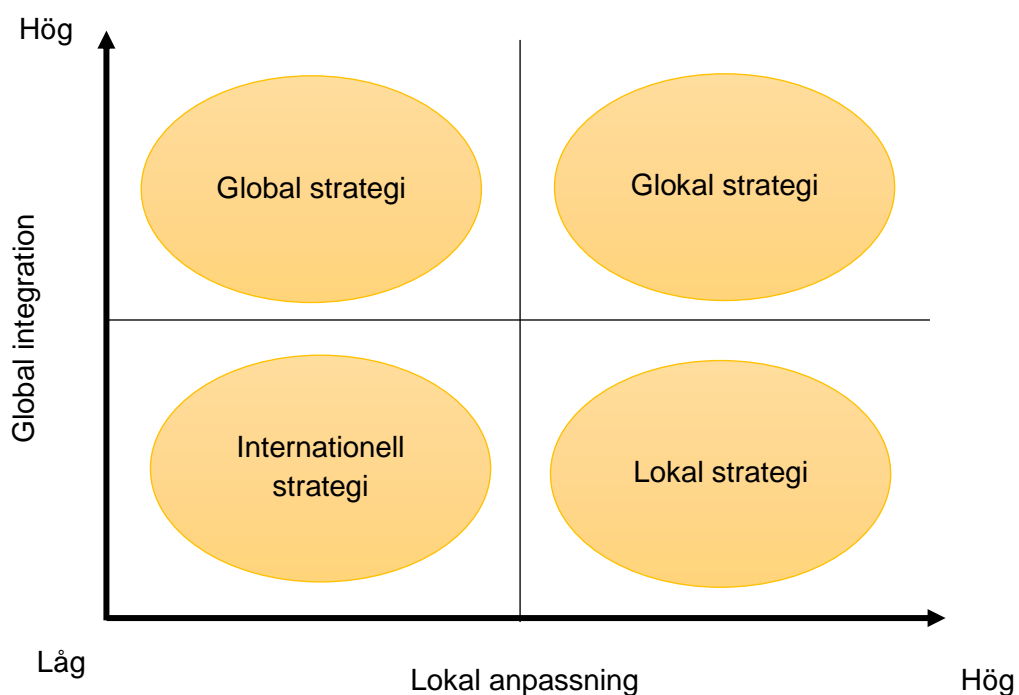
### 2.2.1 GI-LR modellen

GI-LR modellen är enligt Fan, Nyland och Zhu (2008) ett välciterat ramverk när det kommer till val av strategi i en internationell kontext. Modellen består av två dimensioner som benämns global integration (GI) och lokal anpassning (LR). Modellen är byggd på så sätt att den vertikala axeln mäter den globala integrationen samtidigt som den horisontella axeln mäter den lokala anpassningen. Modellen använder sig även av Bartlett och Goshals (1998) definitioner av olika företagsstrategier som var och en har sin plats beroende på dess anpassningsnivå. En hög integration kombinerat med en hög anpassning förklaras enligt modellen som en global (transnationell) strategi, samtidigt som en hög integration med låg anpassning förklaras som en global strategi. Den undre halvan av modellen förklarar de återstående två företagsstrategierna där en låg integration och låg anpassning förklaras som en internationell strategi och en låg integration fast hög anpassning beskrivs som en lokal (multinationell) strategi. Detta ramverk förklarar vilken typ av företagsstrategi multinationella företag vill tillämpa. Det kan argumenteras för både för- och nackdelar med val av anpassningsnivå. En hög integration är enligt Chen och Cannice (2006) kostnadseffektiv och ger en stark kontroll, samtidigt som en hög anpassning enligt Luo (2003) är nödvändig för att nå fördelar på framväxande marknader.

Precis som att olika intressenter från olika delar av världen förväntar sig olika typer av produkter, är det enligt Filatotchev och Stahl (2015) även viktigt att anpassa sin CSR-verksamhet. En helt anpassad (lokal) CSR-strategi beskrivs enligt Jain och De Moya (2013)



samt Jamali (2010) som skräddarsydda CSR-aktiviteter utefter det lokala samhällets förväntningar och kultur, vilket enligt Filatotchev och Stahl (2015) skapar tillit och goodwill bland dess lokala intressenter. Problemet med denna strategi är att den enligt Jamali (2010) och Muller (2006) kan leda till oklarheter och interna spänningar i organisationen samt att den, enligt Filatotchev och Stahl (2015), kan göra det svårt att avgöra vad som är etiskt korrekt, då detta kan skilja sig oerhört från samhälle till samhälle. En global CSR-strategi beskrivs enligt Husted och Allen (2006) istället som att anamma en och samma standard som ämnar att fungera för alla samhällen. Denna globala strategi tillfredsställer enligt Jamali (2010) och Muller (2006) de globala intressenterna då den ämnar standardisera policys och processer världen runt. Nackdelarna med denna strategi är dock att den förutsätter att alla intressenter har samma förväntningar och att den enligt Filatotchev och Stahl (2015) ignorerar de kulturella skillnaderna. Den är som Husted och Allen (2006) samt Jamali (2010) beskriver det okänslig mot de lokala förväntningarna. För att nå det bästa av både den lokala och globala strategin kan det därmed argumenteras för en glokala strategi som därmed ämnar att ta vara på båda nivåernas styrkor. I detta sammanhang är den glokala strategin enligt Jain och De Moya (2013) samt Muller (2006) den bästa strategin för att uppnå effektivt CSR-arbete både på hemmamarknaden och världsmarknaden. Filatotchev och Stahl (2015) är inne på liknande resonemang och menar att multinationella företag har både globala och lokala intressenter, vilket innebär att de multinationella företagen bör använda en global mall som sedan kan anpassas utifrån världsmarknadens intressen. Filatotchev och Stahl (2015) menar dock vidare att denna strategi rent konkret kan vara svår att uppnå samt innebära höga koordinationskostnader. Den sista strategin som i modellen benämns internationell CSR-strategi, innebär enligt Arthaud-Day (2005) att företagen utan modifikation exporterar sina CSR-filosofier och aktiviteter till världlandet. Antagandet är att företagen “vet bäst”, och strävar efter att lära världlandet om vad som är lämpligt socialt beteende. Denna strategi är inte lika aktuell idag och ifrågasätts enligt Arthaud-Day (2005) och Harzing (2000) av allt fler forskare. På grund av dess historiska vikt och för modellens fullständighet är den ändå värd att benämna. I denna studie kommer den dock på grund av dess inaktualitet att exkluderas.



Figur 4. The GI-LR framework (Fan, Nyland & Zhu, 2008)

## 2.3 Nationskultur

Det finns flertalet faktorer som kan vara med och påverka en anpassning av CSR-strategier. Husted och Allen (2006) samt Jain och De Moya (2013) förklarar att faktorer såsom kulturella skillnader, globalisering, tryck från investerare, regeringens roll, icke-statliga organisationer samt samhällets ökade medvetenhet om CSR alla är faktorer som kan vara med och påverka. Kulturella skillnader är därmed en inflytelserik faktor för företagsstrategier på den internationella nivån, exempelvis CSR. Magnusson, Wilson, Zdravkovic, Zhou och Westjohn (2008) betonar att förutom CSR påverkar de kulturella skillnaderna även internationella marknadsföringsfenomen såsom exportrelationer, produktacceptans, uppdelning av marknadsföringsaktiviteter mellan huvudkontor och dotterbolag, marknadsföringsstandardisering- eller anpassning samt slutligen företagsprestation. Cho och Padmanabhan (2005) framhåller träffande att ingen forskning om internationellt företagande kan anses komplett utan att ta den kulturella skillnaden i beaktning. Av den anledningen finner denna studie det mest intressant att undersöka nationskulturens inflytande på anpassningen av CSR-strategier. Sveriges och Brasiliens skilda nationskulturer kommer därmed i *avsnitt 2.3.1* att diskuteras med hjälp av Hofstede, Hofstede och Minkovs (2010) kulturella dimensioner. Detta kommer sedan i *avsnitt 2.3.2* kompletteras av Trompenaars och Hampden-Turners (1998) syn på svensk kontra brasiliansk kultur.

### 2.3.1 Hofstedes kulturella dimensioner

När det kommer till nationskultur är Hofstede et al. (2010) författare som ofta refereras. Hofstede et al. (2010) har, baserat på data insamlat under sent 60-tal, utformat ett ramverk som förklarar ett samhälles kultur samt hur kulturen påverkar samhällets värderingar och beteenden. Detta ramverk består av kulturella dimensioner som benämns maktdistans, individualism kontra kollektivism, maskulinitet kontra femininitet samt osäkerhetsundvikande.

Maktdistans är en dimension som av Hofstede et al. (2010) förklaras som den utsträckning i vilken ett lands mindre mäktiga organisations- och institutionsmedlemmar förväntar sig och accepterar att makten är ojämnt fördelad. För att mäta detta använder sig Hofstede et al. (2010) av ett så kallat maktdistansindex (PDI) som är ett mått på graden av maktdistans i ett lands kultur. Vad gäller Sverige kontra Brasilien visades det att Sverige uppnådde en PDI på 31 poäng, vilket enligt Hofstede et al. (2010) definierar ett land med liten maktdistans. Brasilien uppnådde å andra sidan en PDI på 69 poäng, vilket definierar ett land med stor maktdistans. Särskiljande drag för länder med liten kontra stor maktdistans är att rika länder med stor medelklass ofta räknas ha liten maktdistans medan fattigare länder med liten medelklass ofta räknas ha stor maktdistans. Dessa klasskillnader kan mycket väl göra att dessa samhällen har olika förväntningar på företags samhällsansvar. Detta är något Jain och De Moya (2013) menar när de i sin studie förklarar att fattigare länder i högre utsträckning prioriterar filantropiska aktiviteter såsom projekt rörande den egna samhällsutvecklingen. Ringov och Zollo (2007) kan i sin studie även se skillnader på länder med stor kontra liten maktdistans då företag stationerade i länder med stor maktdistans generellt sett var sämre på CSR. Park (2003) förklarar även i sin studie att en hög grad av maktdistans ökar sannolikheten för att korruption är vanligt förekommande i landet. Detta då personer som inte är i maktposition sällan ifrågasätter de överordnade även om dessa begår omoraliska handlingar.

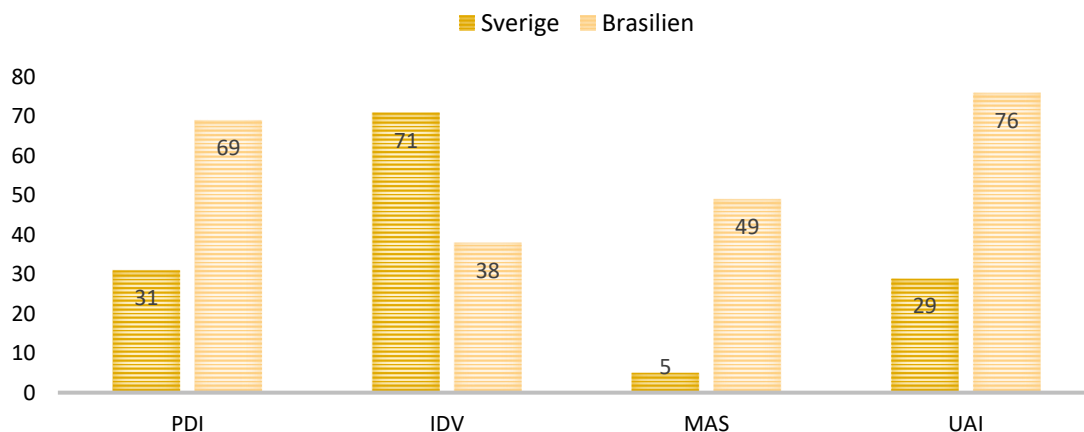
Individualism och kollektivism är enligt Hofstede et al. (2010) två motpoler som behandlar den andra dimensionen av ramverket. I ett individualistiskt samhälle är banden mellan människor lösa, där var och en förväntas ta hand om enbart sig själv och sin närmsta familj. Kollektivism innebär å andra sidan ett samhälle där människor föds in i en starkt sammanhållen grupp som

fortsätter att beskydda dem hela livet i utbyte mot absolut lojalitet. Måttet för denna dimension benämns individualismindex (IDV) och förklarar graden av individualism i ett lands kultur. Typiska karaktärsdrag för ett individualistiskt synsätt är enligt Hofstede et al. (2010) att barn lär sig tänka i termer av "jag" istället för "vi", där motsatsen å andra sidan är karaktäristisk för ett kollektivistiskt samhälle. En annan skillnad är hur individer generellt sett erhåller information, där de i individualistiska länder främst får information ifrån media medan de i kollektivistiska länder får informationen från sitt egna sociala nätverk. Detta kan argumentera för att företag bör anpassa sina aktiviteter efter kulturen i kollektivistiska länder då de är mindre mottagliga för media och därmed globala aktiviteter. Dessa samhällen lyssnar istället mer på sitt sociala nätverk som med större sannolikhet förespråkar lokala aktiviteter. Sverige är enligt Hofstede et al. (2010) ett individualistiskt land då de uppnådde en IDV på 71 poäng. Detta skiljde sig mycket från Brasilien som endast nådde en IDV på 38 poäng och med det definieras som ett kollektivistiskt land.

Den tredje dimensionen i Hofstede et als. (2010) ramverk benämns maskulinitet kontra femininitet, och för att mäta detta användes ett maskulinitetsindex (MAS). Hofstede et al. (2010) skiljer dessa motpoler på så sätt att i ett maskulint samhälle är de emotionella könsrollerna tydligt åtskilda. Män ska hävda sig, vara hårda och fokuserade på materiella framgångar samtidigt som kvinnor ska vara mer blygsamma, ömsinta och intresserade av livskvalitet. I ett feminint samhälle överlappar istället de emotionella könsrollerna varandra. I detta samhälle ska både män och kvinnor vara ödmjuka, ömsinta och bry sig om livskvalitet. Enligt Hofstede et als. (2010) maskulinitetsindex finns det även här stora skillnader mellan Sverige och Brasilien då Sverige som land är oerhört feminint med en MAS på 5 poäng. Brasilien räknas med sina 49 poäng istället som ett maskulint land, vilket kan skapa kulturkrockar. Detta är något Ringov och Zollo (2007) instämmer i, då de i sin studie fick fram att företag från länder med maskulin kultur visade mindre grad av samhällligt och miljömässigt ansvarstagande jämfört med företag baserade i feminina länder. Även maskulinitetsindexet kan enligt Park (2003) vara en indikation på förekomsten av korruption i ett land. Detta då dessa kulturer betonar materiella framgångar och därmed kan korruption vara ett medel för att nå snabba materiella framgångar.

Den fjärde och sista kulturdimensionen benämns enligt Hofstede et al. (2010) osäkerhetsundvikande. Denna dimension tittar på den utsträckning medlemmarna i en kultur känner sig hotade i tvetydiga eller okända situationer. Måttet på detta kallas osäkerhetsundvikandeindex (UAI) och mäter ifall landet har starkt eller svagt UAI. Likt tidigare dimensioner skiljer sig Sverige och Brasilien även i denna dimension då Sverige har ett svagt UAI på 29 poäng medan Brasilien har ett starkt UAI på 76 poäng. Med detta antas Sveriges kultur tycka att det som är annorlunda är intressant medan Brasiliens kultur är mer skeptisk med synsättet att det som är annorlunda är farligt. Det här kan tyckas vara ett starkt argument till att det som fungerar i Sverige inte nödvändigtvis behöver fungera i Brasilien. En anpassning i viss grad kan därmed anses vara nödvändigt. Vitell, Nwachukwu och Barnes (1993) är inne på liknande resonemang där de menar att länder med stark UAI är intoleranta till förändringar mot de lokala normerna.

## HOFSTEDES KULTURELLA DIMENSIONER



Figur 5. Jämförelse mellan Sveriges och Brasiliens kultur

### 2.3.2 Trompenaar och Hampden-Turner (1998)

*“Det existerar inte ett ultimt sätt att organisera”*

Orden är Trompenaars och Hampden-Turners (1998, s. 13) i boken *Riding the Waves of Culture* som kompletterar Hofstede et als. (2010) forskning om kulturella skillnader mellan länder och hur dessa påverkar affärsprocessen och ledning av företag. Trompenaar och Hampden-Turner (1998) menar till skillnad från välkända organisationsforskare, såsom Taylor, Fayol och Drucker, att företag bör ta dessa skillnader i beaktning när de gör affärer i länder med skilda kulturer från hemmamarknaden. Trompenaar och Hampden-Turner (1998) utgår i sin studie från tre universella problem, nämligen människors relation till andra personer, till tidsaspekten samt till omgivningen. Kulturers olikheter går att finna i hur människor hanterar dessa problem. I fråga om människors relation till andra personer har de identifierat fem stycken dimensioner där människor från olika kulturer skiljer sig åt. Dessa presenteras mer ingående nedan. Vid en första anblick kan Hofstede et al. (2010) samt Trompenaar och Hampden-Turners (1998) kulturdimensioner tyckas vara snarlika, men forskare som Browaeys och Price (2008) samt Wilkesmann, Fischer och Wilkesmann (2009) betonar dess kompletterande av varandra. En betydande skillnad mellan Hofstede et al. (2010) samt Trompenaar och Hampden-Turner (1998) är enligt Browaeys och Price (2008) att Hofstede et als. (2010) kulturdimensioner är mer endimensionella, där kulturer kan positioneras som antingen hög, låg eller medel längs de olika dimensionerna. Trompenaar och Hampden-Turner (1998) menar istället att kulturerna kan variera mellan hög, låg eller medel då de möter olika dilemman, vilket inte gör dem lika endimensionella som Hofstede et al. (2010).

Den första dimensionen kallas universalism kontra partikularism och definierar hur vi bedömer andras beteenden. I en universalistisk kultur finns en stark känsla av skyldighet att efterfölja samhällets lagar och regler. Andra människor bedöms rättvist i enlighet med dessa regler. I jämförelse läggs en större vikt vid personliga relationer i de partikularistiska kulturerna, och

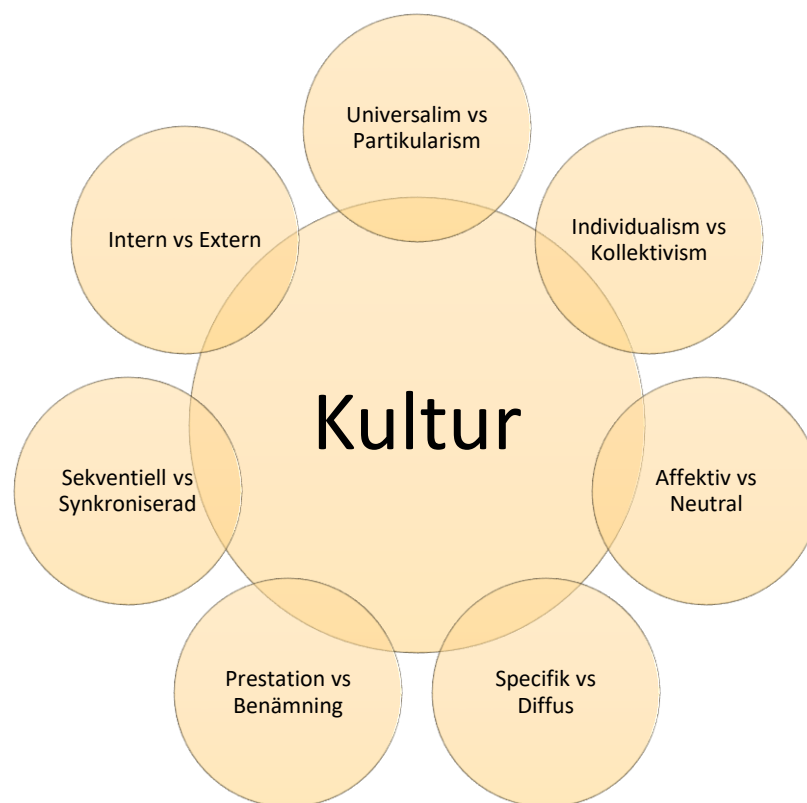
personer från dessa kulturer utgår från att det rätta är det som gynnar personer i ens närhet. Skillnaderna mellan dessa två extremer är tydliga, och medan en universalistisk kultur betonar upprätthållandet av överenskommelser och formella relationer på arbetsplatsen, betonar mer partikularistiska kulturer den fria viljan och uppbyggandet av informella relationer. Enligt Trompenaar och Hampden-Turner (1998) innehar Sverige en typiskt universalistisk kultur, medan den brasilianska kulturen är mer partikularistisk. Dock ska det påpekas att Trompenaar och Hampden-Turner (1998) menar att globaliseringen medför ett skifte mot allt fler universalistiska kulturer, beroende på att bland annat kontrakt blir allt viktigare att upprätthålla. Denna dimension skulle kunna förklara den utbredda korruptionen i Brasilien, med tanke på att Jing och Graham (2008) bevisar att relationsorienterade kulturer tenderar att vara mer korrupta. Utifrån dessa kulturers fokus på att upprätthålla relationer och status framför att följa lagar och regler ter det sig mer naturligt och närmre med korruption jämfört med ett land som innehar en mer universalistisk kultur.

Trompenaar och Hampden-Turners (1998) andra dimension är en dimension som även Hofstede et al. (2010) använder i sitt verk, nämligen individualism och kommittarianism (kollektivism). Trompenaar och Hampden-Turner (1998) beskriver denna dimension som den konflikt som uppstår mellan vad individer ur en grupp önskar uppnå kontra gruppens intressen. Precis som i Hofstede et al. (2010) framhäver individualistiska kulturer den enskilda individens personliga frihet och framgång. Mer kollektivistiska kulturer anser istället att gruppen går före individen, och samtidigt som gruppen erbjuder hjälp och säkerhet krävs lojalitet i gengäld. Likt den partikularistiska kulturen är således informella relationer av hög vikt för kollektivistiska kulturer. Även i den här dimensionen är det tydligt att svensk och brasiliansk kultur skiljer sig åt, då den svenska domineras av ett individualistiskt synsätt, medan den brasilianska är mer kollektivistisk. I samspel med andra människor spelar känslor en stor roll, vilket för oss vidare till den tredje dimensionen, nämligen affektiva kontra neutrala kulturer. Personer från neutrala kulturer tenderar att anstränga sig för att kontrollera sina känslor och baserar sina handlingar på eftertanke snarare än känslor. I affektiva kulturer är det snarare vanligt att på ett tydligt och spontant sätt visa sina känslor. Då dessa motpoler kan uppfattas som fientliga från vardera sida, är det viktigt att till viss grad anpassa sig efter den kulturella kontexten och till exempel för ett svenskt företag på den brasilianska marknaden vara öppna och visa känslor i sina möten med andra människor, för att bygga tillit och en effektiv kommunikation.

Den fjärde dimensionen som Trompenaar och Hampden-Turner (1998) uppmärksammat, specifik kontra diffus, innefattar graden till vilken vi engagerar andra människor i vissa specifika områden i livet eller mer diffust, i flertalet områden av våra liv. Mer förenklat innebär den specifik-orienterade kulturen att människor har en förmåga att hålla arbete och fritid separerade, och även om goda relationer är fördelaktiga finns en tro att arbetet går att utföra utan bra relationer. De mer diffust orienterade kulturerna ser oftare en överlappning mellan jobbet och det personliga livet, samt att relationerna är de samma oavsett om de sker på jobbet eller under fritiden. Det är dessutom mer vanligt i den senare kulturen att umgås utanför arbetstid. Då denna dimension är lik den förra, den affektiva kontra neutrala, finns det likheter rörande hur svenska företag, som kommer från en specifik kulturorientering, ska agera på en brasiliansk marknad som är mer diffust inriktad. Ett fokus på att bygga relationer prioriteras till och med över affärsmålen. Trompenaar och Hampden-Turners (1998) sista och femte dimension rörande relationer människor emellan är skillnaden i hur vi beviljar människor högre status än andra. Dessa två motpoler kallas prestation kontra benämning, där status i en prestationsinriktad kultur ges baserat på vad personen åstadkommit, alltså vad denne gjort. I den andra delen av dimensionen, här kallad benämning, blir personer snarare värderade utefter vem de är. Makt, titel och position är det som i dessa kulturer ger en person högre status. I

relation till Hofstede et als. (2010) maktdistansindex går det att göra en koppling mellan länder med en liten maktdistans och de länder som ger status utefter prestation, samt en koppling mellan stor maktdistans och status utefter benämning.

Utöver människors relation till andra personer, benämner alltså Trompenaar och Hampden-Turner (1998) två andra universella problem, vilka är människors relation till tidsaspekten samt till dess omgivning. Rörande tidsaspekten delas kulturer in i antingen sekventiell eller synkroniserad tidsorientering. Sverige räknas som en kultur där sekventiell tidsorientering föredras, vilket innebär betoningen av punktlighet, planering och att hålla deadlines. Brasilien räknas å andra sidan som en kultur med synkroniserad tidsorientering, vilket framhävs av att Trompenaar och Hampden-Turner (1998) menar att dessa kulturer även är kollektivistiska och partikularistiska. En synkroniserad tidsorientering innebär att människor ser på tiden mer flexibelt och gillar att jobba på flera projekt samtidigt. Det tredje universella problemet som Trompenaar och Hampden-Turner (1998) belyser är individers relation till dess omgivning. Denna dimension består av ett internt fokus samt ett externt fokus. Kulturer med ett internt fokus fokuserar på ens egna styrkor i större grad än vad som efterfrågas. Motsatsen är således kulturer med ett externt fokus, vilka lägger större vikt vid vad som efterfrågas, snarare än ens egna styrkor. I en CSR-kontext kan detta innebära att ett svenskt företag, som kommer från en kultur med externt fokus, anpassar sin CSR efter vad som efterfrågas av brasilianska intressenter. Enligt Trompenaar och Hampden-Turner (1998) är det dock viktigt att balansera mellan externt och internt fokus, vilket medför att det svenska företaget fortfarande bör fokusera på vad det är bra på, men med en brasiliansk anpassning. Detta skulle således innebära att företaget använder en globaliserad CSR-strategi.



Figur 6. Trompenaar och Hampden-Turners (1998) sju kulturdimensioner

### 2.3.3 Kritik mot kulturmodellerna

Det finns en del kritik mot dessa två modeller som är värt att nämna. Framförallt väcks en viss tveksamhet rörande Hofstede et al. (2010) i och med att insamlandet av data framförallt gjordes under 60- och 70-talet, och sedan den tiden är det realistiskt att omvärlden har genomgått förändringar. Till exempel kan det antas att Brasilien sedan Hofstede et als. (2010) studie har rört sig allt mer från en kollektivistisk kultur med stor maktdistans till en mer individualistisk kultur med mindre maktdistans. Detta på grund av att Brasilien är en framväxande marknad som med tiden moderniserats och blivit rikare. Hofstede et al. (2010) ser som tidigare nämnt en koppling mellan fattigare länder och hög maktdistans, vilket med detta argument borde tala för att de börjat få en mindre maktdistans. Hofstede et al. (2010) ser även en koppling mellan hög maktdistans och kollektivism, vilket med en mindre maktdistans borde resultera i en större individualism. Dessutom kan en del frågor väckas i och med att Hofstede et al. (2010) utförde sin studie hos enbart ett företag, amerikanska IBM, där inte organisationskulturen tagits i beaktande. Ingen av studierna har heller tagit hänsyn till eventuella subgrupper och deras möjligen skilda kulturella preferenser, samt dagens alltmer mångkulturella samhällen.

Kritiken mot Hofstede et al. (2010) har fått flera forskare att undersöka alternativa ramverk, som de anser ligger mer rätt i tiden, bland annat Schwartz (1994), Trompenaar och Hampden-Turner (1998) samt den så kallade *GLOBE*-studien av House, Hanges, Javidan, Dorfman och Gupta (2004). En undersökning från Magnusson et al. (2008) visar däremot på styrkan hos Hofstede et al. (2010). De undersökte huruvida mer sentida ramverk hade kapaciteten att ersätta Hofstede et als. (2010) äldre modell. Resultaten visade att Hofstede et als. (2010) samt Trompenaar och Hampden-Turners (1998) var de ramverk med starkast giltighet. Dessutom påpekar Magnusson et al. (2008) att kulturen kan vara mer stabil och spåras längre bak i tiden än tidigare trott. I kombination med att flera författare framhåller Hofstede et als. (2010) samt Trompenaar och Hampden-Turners (1998) ramverk som kompletterande motiverar detta oss till att utgå från de två modellerna i vår studie.

### 2.4 Tidigare forskning inom området

Trots den någorlunda bristfälliga forskningen inom området finns det några betydande studier värda att nämna för att sammanfatta forskningsläget. År 2004 utforskade Maynard och Tian hur multinationella företag marknadsför sina varumärken på den kinesiska marknaden. De var intresserade av att ta reda på om dessa storföretag anpassade sina produkt erbjudanden samt marknadsföringsstrategier efter den kinesiska kulturen, och närmare bestämt ifall de använde sig av en globalisering eller lokalisering. De utgår från Robertsons (1995) definition på globalisering, nämligen att det refererar till syntesen och integreringen av globalisering och lokalisering. För att ta reda på detta utförde de en innehållsanalys av webbsidorna hos 58 av de 100 största globala varumärkena med en tillhörande kinesisk webbsida. Det visade sig att samtliga av företagen använde en lokaliserad varumärkesstrategi, men med en global räckvidd i och med att de hade internetlänkar till huvudkontoret eller andra regionala webbsidor.

Ett år senare startade Arthaud-Day (2005) diskussionen om anpassning av CSR-strategier för multinationella företag på utländska marknader. De hade funnit en brist på studier rörande det samhällseliga beteendet hos multinationella företag på en tvärnationell nivå. Genom att introducera Bartlett och Ghoshals (1998) olika typer av multinationella företag till CSR-området och sammanfoga dessa med FN *Global Compacts* tre CSR-domäner samt Zeniseks (1979) beskrivning av tre stycken CSR-perspektiv kommer de fram till en tredimensionell modell som ämnar att föra forskningen om internationell CSR vidare. Appliceringen av Bartlett och Ghoshals (1998) typologier till CSR är relativt okomplicerad. Enligt Arthaud-Day (2005)

betonar det multinationella angreppssättet ett beteende som är socialt önskvärt utifrån vad den lokala befolkningen anser, och innebär därmed en flexibilitet vid applicering av CSR i olika kontexter. Motsatsen till den multinationella CSR-strategin är den globala, vilken istället förespråkar att det finns en universell standard för hur företag ska agera socialt. Exempelvis tenderar dessa företag att utforma universella uppförandekoder och applicera dem i samtliga kulturella kontexter de befinner sig i. Den tredje typen av CSR-strategi på multinationell basis benämns som internationell, men denna har fått allt mindre uppmärksamhet och Arthaud-Day (2005) behåller den i modellen mest på grund av dess historiska betydelse. I korta drag innebär den att företag "exporterar" inhemska CSR-filosofier utan anpassning och åtanke för dess lokala intressenter. Slutligen har föreställelsen om att inte behöva välja mellan antingen en global eller multinationell CSR-strategi lett fram till en så kallad transnationell strategi. Denna strategi menar att det globala och lokala perspektivet kan lära av varandra för att på så sätt kombinera båda dess styrkor.

De tre domäner Arthaud-Day (2005) syftar till är följaktligen mänskliga rättigheter, arbetsförhållanden samt miljöfrågor. Detta på grund av att dessa är globalt erkända riktlinjer utformade av Förenta Nationernas *Global Compact*. Den tredje och avslutande dimensionen i Arthaud-Days (2005) modell betonar faktumet att det finns flertalet intressenter som utvärderar multinationella företags samhällsansvar. Dessa perspektiv framhåller den konflikt som kan uppstå rörande förväntningar på CSR. Det första perspektivet som åsyftas är det ideologiska, vilket innebär vad företagsledare anser att företaget bör göra. Nästa perspektiv är det sociala, som relaterar till vad företagets externa intressenter förväntar sig eller kräver av företaget. Det sista perspektivet, det operativa, innebär å andra sidan vad företaget faktiskt ägnar sig åt.

Med bakgrund av att Arthaud-Days (2005) artikel är mest begreppsmässig och syftar till att lägga en grund för vidare forskning inom ämnet, har mer sentida forskare ämnat att med empiriska studier istället besvara hur och varför. En av dessa forskare är Muller (2006) som dock endast fokuserar på de två strategierna lokal och global CSR, där lokal är en annan benämning av Arthaud-Days (2005) multinationella CSR-strategi. Muller (2006) ställer i sin studie dessa två strategier mot varandra, då det finns skilda åsikter om vilken som företag bör eftersträva. Ur dotterbolagens perspektiv kommer de fram till att ett lokalt angreppssätt har större chans att resultera i fördelaktiga relationer till lokala intressenter. Vidare kan det medföra en mer positiv attityd till CSR från dotterbolagets sida. Några år senare försöker Jain och De Moya (2013) komma fram till vilken av de tre CSR-strategierna lokal, global och glocal som är mest utbredd bland multinationella företag, där glocal kan likställas vid Arthaud-Days (2005) transnationella CSR-strategi. Genom en uppdatering av Ferguson, Popescu och Collins (2006) samt Maignan och Ferrells (2001) operationalisering av Carrolls (1991) CSR-dimensioner utförde de en innehållsanalys av webbsidorna hos 38 av de största multinationella företagen med dotterbolag i Indien. Därmed bygger de till stor del vidare på Maynard och Tians (2004) undersökning, men följaktligen i ett CSR-perspektiv. Det mest framstående resultatet från Jain och De Moya (2013) är att en betydande majoritet av de multinationella företagen har ett globalt förhållningssätt till CSR på den indiska marknaden.

En av de mer sentida studierna angående anpassning av CSR-strategier gjordes år 2016 av Arenas och Ayuso. Syftet med deras studie var att få en djupare förståelse om den transnationella CSR-strategin. För att uppnå detta analyserade de relationen mellan huvudkontor och dotterbolag och undersökte framförallt vilka interna koordinationsmekanismer som används inom den transnationella strategin. Arenas och Ayuso (2016) kom fram till att en hög användning av informella koordinationsmekanismer samt en måttlig användning av formella mekanismer främjar en transnationell CSR-strategi. De



formella mekanismerna kan vara att utforma gemensamma prioriteringsområden samt en standardiserad rapportering för att finna en balans mellan huvudkontorets styrande och dotterbolagens självständighet. Å andra sidan kan de mer informella koordinationsmekanismerna innebära workshops eller möten mellan CSR-ansvariga hos dotterbolag samt huvudkontor, vilket även underlättar överförandet av kunskap mellan dessa parter, men även dotterbolag emellan.

## *2.5 Sammanfattning av forskningsläge och teoretiska perspektiv*

Tydligt är att välkända begrepp från det internationella företagandet är applicerbara även inom CSR, då till att börja med Arthaud-Day (2005) introducerar Bartlett och Ghoshals (1998) typologier i området. Detta visar sig även genom att Jain och De Moya (2013) till stor del baserar sin studie på Maynard och Tian (2004), vilket får anses vara en studie inom området internationellt företagande. Arthaud-Day (2005) utgör genom sin begreppsmässiga studie en bra grund för vidare forskning, men något problematiskt är att empiriska studier inom ämnet är relativt sentida, vilket medför att det inte forskats mycket inom ämnet. Arthaud-Day (2005) efterfrågar dessutom empirisk prövning av de fyra strategiska CSR-typerna, det vill säga multinationell, internationell, global och transnationell. Den teori som på ett enkelt sätt kategoriserar in företag i dessa typologier är GI-LR modellen, varav denna teori kommer användas för att beskriva graden av anpassning hos de intervjuade företagen.

Mycket av den forskning som gjorts efter Arthaud-Days (2005) studie behandlar dock endast de två motpolerna global och multinationell/lokal, exempelvis Muller (2006). Jain och De Moya (2013) bidrar till detta i sin kvantitativa studie, som är en av de första att undersöka hur utbredd glokalisering är bland multinationella företag. De efterfrågar dock mer empiriskt stöd för att fortsätta utveckla det teoretiska ramverket. Materialet som efterfrågas är bland annat kulturens påverkan på val av CSR-strategi samt även mer djupgående studier som kan fånga in fler nyanser av problemet. Då den här studien till viss del ämnar bygga vidare på Jain och De Moyas (2013) studie utgår vi från deras operationalisering av Carrolls (1991) ursprungliga CSR-pyramid, därav läggs inte samma vikt vid Carrolls (2004) globala CSR-pyramid, samt Badens (2016) omarbetade CSR-pyramid. För att även fylla den kulturella kunskapsluckan används välkända kulturella ramverk, såsom Hofstede et al. (2010) samt Trompenaar och Hampden-Turner (1998), och kopplar dessa till företagets eventuella anpassning av CSR. Även Arenas och Ayuso (2016) har uppmärksammat bristen på mer djupgående studier rörande specifikt transnationell/glokal CSR och utgår från spanska banker och deras dotterbolag i Sydamerika. Trots att Arenas och Ayuso (2016) får sägas bidra med att fylla en kunskapslucka kan deras studie anses vara relativt begränsad i och med att den begränsas till banksektorn och endast undersöker den transnationella typen av CSR. De efterfrågar dessutom vidare forskning rörande transnationell CSR i andra sektorer och regioner samt forskning som inkluderar de andra typerna inom internationell CSR i syfte att jämföra med deras resultat.

Utifrån bearbetning av dessa och flertalet andra tidigare studier inom ämnet finner vi dels ett behov, men även ett intresse att genom en kombination av kvalitativ och kvantitativ undersökning bygga vidare på nämnda studier. Denna triangulering kan medföra både djup som bredd till ett relativt outforskat område, vilket är än mer outforskat rörande svenska företag på den brasilianska marknaden. Genom de teorier och den tidigare forskning som presenterats ovan anser vi oss kunna besvara studiens forskningsfrågor. Något problematiskt är dock att olika författare använder olika benämningar på CSR-strategierna, exempelvis transnationell och lokal CSR, vilket är två olika benämningar för samma begrepp. För enkelhetens skull

kommer denna studie hädanefter använda begreppen global, global och lokal vid diskussionen om de olika strategierna.

## 3.0 Metod

---

*I detta kapitel presenteras studiens metodologiska upplägg. Det inleds med studiens vetenskapssyn och forskningsansats. Därefter redogörs för forskningsstrategin, vilket i detta fall innebär en flerfallstudie med tillhörande metodtriangulering. Senare presenteras hur insamlandet av data har gått till samt genomförandet av undersökningen, där innehållsanalyser och intervjuer har utförts. Avslutningsvis redovisas studiens tillförlitlighet samt författarnas kritiska reflektioner angående studiens källor.*

---

### 3.1 Vetenskapssyn och forskningsansats

Inom vetenskapsteorin finns det enligt Andersson (2014) huvudsakligen två motpoler för hur vetenskapen bör bedrivas, nämligen positivism och hermeneutik. Bjereld, Demker och Hinnfors (2009) framhåller att positivismen har sin grund i naturvetenskapen och söker säker kunskap samt förklaringar, medan hermeneutiken istället betonar kunskapens relativitet och är på så sätt mer humanistiskt inriktad. Hermeneutiken arbetar enligt Andersson (2014) med förståelse, vilket denna studie ämnar bidra med på ett djupare plan inom ämnesområdet. På samma gång undersöks fenomen som är komplexa och föränderliga, till exempel nationskultur, vilket ger utrymme för tolkningar och på så sätt utgår vi från den hermeneutiska vetenskapssynen. Vidare grundas denna studie på redan befintliga teorier och tidigare forskning, vilket enligt Trost (2010) kan likställas med den så kallade deduktiva forskningsansatsen. Meningen är att med insamlad empiri testa dessa teorier och tidigare forskning för att kunna dra slutsatser kring forskningsområdet. Teorin har i detta fall inhämtats från forskning rörande CSR, anpassningsstrategi samt nationskultur för att dels kartlägga svenska företags CSR-strategi i Brasilien, samt förstå hur och varför dessa strategier används. Trots att kvalitativa undersökningar ofta förknippas med induktiva forskningsansatser har denna ansats uteslutits med anledningen att syftet inte är att utveckla eller skapa nya teorier, vilket är meningen med den induktiva forskningsansatsen. Enligt Trost (2010) utgår induktiva studier därmed från insamlat material för att sedan skapa eller utveckla nya teorier.

### 3.2 Forskningsstrategi

Som tidigare nämnt används Brasilien som ett fall för att besvara studiens forskningsfrågor, med tanke på de intressanta aspekter rörande Sverige och Brasilien som nämns i *avsnitt 1.1*, samt de kulturella skillnaderna mellan länderna som beskrivs i *avsnitt 2.3*. I kombination med detta framhåller Yin (2007) fallstudier som den föredragna metoden när frågor i likhet med ”hur” och ”varför” ställs. Denna studie vill som bekant dels besvara *hur* koordineringen av vald strategi sker mellan huvudkontor och dotterbolag, *varför* denna strategi är vald samt *hur* inflytelserik nationskulturen är. Fallstudier kan enligt Yin (2007) bygga på både kvantitativ och kvalitativ data, vilket passar väl in på denna studies karaktär. Därmed har en flerfallstudie bedrivits, dels kvantitativt på 16 företag (se *avsnitt 3.3.2*), men också kvalitativt och mer djupgående på två av dessa företag. Enligt Yin (2007) är en flerfallstudie starkare än en enfallsstudie, vilket gör det eftersträvansvärt att bedriva fallstudier på två eller fler företag.

På grund av studiens kvantitativa och kvalitativa karaktär finner författarna det mest lämpligt att använda en så kallad metodtriangulering. Trost (2010) beskriver detta som användandet av två eller flera mätmetoder för att komma fram till de rätta svaren på forskningsfrågorna, vanligen en kombination av kvantitativ och kvalitativ metod. Enligt Eliasson (2013) och Neuendorf (2002) täcker denna kombination olika infallsvinklar och tillför undersökningen olika slags information, vilket ger en mer fullständig bild än en ensam metod. För att ta reda

på ifall svenska företag använder en global, lokal eller glocal CSR-strategi har kvantitativa innehållsanalyser använts. Med tanke på bredden av forskningsfrågan samt avsikten att kvantifiera för att besvara denna fråga faller det sig naturligt att använda en kvantitativ metod. Eliasson (2013) menar att den kvantitativa metoden övergripande kan beskriva en större grupps egenskaper och reaktioner med hjälp av siffror och statistik, vilket denna studie delvis ämnar bidra med. Däremot nämner Eliasson (2013) att den kvantitativa metoden saknar förmågan att gå på djupet med en frågeställning. Av den anledningen kompletteras den kvantitativa metoden av kvalitativa intervjuer. Dessa intervjuer ämnar å sin sida att bidra med en djupare förståelse rörande problemområdet. Då två av studiens tre frågeställningar faller sig relativt komplexa kan kvalitativa intervjuer enligt Trost (2010) bidra med många intressanta skeenden, åsikter och mönster, som är svåra att finna med en kvantitativ metod.

### 3.3 Insamling av data

#### 3.3.1 Primärdata och sekundärdata

Som brukligt vid studier på magisternivå som utgår från redan befintliga teorier och tidigare forskning består även denna studie av både primär- samt sekundärdata. Precis som Eliasson (2013) beskriver består primärdata av den insamling av data där forskarna själva kontrollerar hela undersökningsprocessen, samt senare analyserar denna. Med bakgrund av studiens metodtriangulering består den således av både kvantitativ samt kvalitativ primärdata, vilket senare presenteras i empiriavsnittet. Enligt Yin (2007) ligger dessutom styrkan i en fallstudies datainsamling i möjligheten att använda flera informationskällor. Han menar även att behovet av flera informationskällor är större vid fallstudier än vid andra forskningsstrategier. Därmed har kvantitativ primärdata samlats in genom två innehållsanalyser av valda företags webbsidor, som beskrivs mer ingående i *avsnitt 3.4.1* och *3.4.2*. Däremot har semistrukturerade telefonintervjuer med CSR-ansvariga hos två av företagen använts för att samla in kvalitativ primärdata, och hur dessa gått till förklaras närmare i *avsnitt 3.4.3*. Således har två av de, enligt Yin (2007), sex huvudsakliga datakällorna använts för att underbygga denna studies resultat, nämligen dokument och intervjuer.

Även sekundärdata är en viktig beståndsdel inom deduktiv forskning. Eliasson (2013) förklarar att denna data ursprungligen samlats in av andra som analyserat den utifrån sina egna utgångspunkter. De sekundärdata som samlats in ligger som grund för teoriavsnittet, och är den forskning författarna utgår ifrån vid utformning av innehållsanalys samt intervjuer och även vid analysering av primärdata. Huvudsakligen består studiens sekundärdata av vetenskapliga artiklar som samlats in från sökmotorer såsom *Scopus*, *SöderScholar* och *Google Scholar*. För att finna de mest relevanta artiklarna användes sökord såsom *CSR*, *Global*, *Glocal*, *Local*, *Culture*, *International* och *Strategies*. De mest relevanta och citerade artiklarna valdes ut, samt vägledde till upptäckten av ytterligare vetenskapliga artiklar. Dessa artiklar kommer från journaler som bland annat *Journal of Business Ethics*, *Journal of International Business Studies* och *the International Journal of Business in Society*. Utöver vetenskapliga artiklar har även annan relevant litteratur använts, såsom böcker och elektroniska källor.

#### 3.3.2 Urval

Populationen som studien utgick ifrån var svenska företag med verksamhet i Brasilien. Beroende på att större företag är mer benägna att använda CSR, samt till en större grad väljer att kommunicera ut detta, begränsade vi oss till de 25 största svenska företagen (sett till omsättning) med verksamhet i Brasilien, vilka därmed utgör studiens urval. För att finna dessa

företag användes en lista på Sveriges 500 största företag år 2016 publicerad av Veckans Affärer. Efter att ha utslutit de företag som inte hade en brasiliansk webbsida återstod 20 stycken företag, av dessa var det fyra stycken som inte presenterade någon CSR-information på sin brasilianska webbsida. Detta resulterade i ett bortfall på nio stycken företag, och således 16 företag som ingår i studien. Dessa 16 företags (se *tabell 1*) CSR-strategier analyserades sedan i de kvantitativa innehållsanalyserna.

Tabell 1

*Företag till de kvantitativa innehållsanalyserna*

Svenska MNC	OMS (mdr kr)	Svenska MNC	OMS (mdr kr)
1. Ericsson	247,1	9. Assa Abloy	68,2
2. Volvo Cars	124,5	10. Astra Zeneca	67,1
3. Electrolux	123,6	11. Husqvarna	36,2
4. SCA Hygiene	115,5	12. ABB	35,0
5. Atlas Copco	102,6	13. Akzo Nobel	14,7
6. Scania	97,1	14. Tetra Pak	14,6
7. Sandvik	86,0	15. Elekta	11,2
8. SKF	76,1	16. Höganäs	7,6

Ett flertal av dessa företag kontaktades sedan via telefon, och intervjuer bokades in med CSR-ansvariga hos två av företagen, nämligen Företag A och Företag B. Dessa två intervjuer ämnade således att bidra med information för att besvara de mer komplexa forskningsfrågorna. Företag A och Företag B hade enligt innehållsanalys 1 olika strategier där Företag B hade en global strategi medan Företag A en anpassad. Av denna anledning fann vi dessa två företag som representativa och tillräckliga för att besvara delsyftet och den kvalitativa delen av uppsatsen. Dessa två företag valdes nämligen noggrant ut då de förutsäger olikartade resultat (global kontra anpassad strategi), men av förutsägbara anledningar utifrån innehållsanalys 1. Enligt Yin (2007) benämns detta teoretisk replikation och är betydelsefullt vid flerfallstudier.

### 3.4 Genomförande av undersökning

#### 3.4.1 Innehållsanalys 1

Som tidigare beskrivet ämnar studien delvis att kvantifiera och kartlägga vilken typ av CSR-strategi svenska företag använder sig av på den brasilianska marknaden, närmare bestämt ifall de använder en lokalisering, glocalisering eller globalisering. Med detta i åtanke ansågs en kvantitativ innehållsanalys av företagens webbsidor som en lämplig metod. Bland annat Ferguson et al. (2006) samt Jain och De Moya (2013) framhåller webbsidor som det primära mediet företag använder för att kommunicera med dess intressenter rörande *Corporate Social Responsibility* och är därmed en värdefull resurs för att utforska dess CSR-åtaganden. Två olika typer av innehållsanalyser användes, vilka båda två är inspirerade av Jain och De Moya (2013). Den mer omfattande och avancerade av dessa presenteras i detta avsnitt och tillhörande underrubriker, medan den mindre avancerade presenteras i *avsnitt 3.4.2*.

Fortsättningsvis definierar Neuendorf (2002) innehållsanalys som en systematisk, objektiv och kvantitativ analys av egenskaperna i någon sorts meddelande. Krippendorf (2013) menar å sin

sida att vid innehållsanalys ses data inte som fysiska händelser utan som texter, bilder och uttryck som skapas för att synas, läsas och tolkas, vilket medför att de måste analyseras med sådana metoder. Inch, Moore och Murphy (1997) presenterar en användbar process, bestående av elva steg, vid genomförandet av innehållsanalys, vilket denna studie har efterföljt för att uppnå en större grad av tillförlitlighet. Dessa steg och hur författarna har använt sig av dessa inom ramen för studien presenteras nedan

#### **3.4.1.1 Steg 1. Identifiera de frågor som ska studeras**

Till att börja med, likt alla studier, bör en innehållsanalys inledas med en litteraturgenomgång av relevanta studier och teorier inom området för att kunna formulera forskningsfrågor (Inch et al., 1997). Ur studiens synvinkel är detta något som förklaras mer ingående ovan i *avsnitt 3.1*, bland annat rörande studiens deduktiva forskningsansats.

#### **3.4.1.2 Steg 2. Identifiera de texter som ska undersökas**

Enligt Inch et al. (1997) är det sedan viktigt att de texter som ska analyseras är lämpliga informationskällor för att besvara forskningsfrågan. I och med att webbsidor är den främsta källan att få information om företags CSR-åtaganden får dessa anses vara lämpliga inom ramen för studien. Dock är det viktigt att ta i beaktande att då företagen själva formulerar denna information kan den riskera att vara någorlunda subjektiv, men risken att stämpas som oetiska borde ändå väga upp till hög grad av transparens. Dessutom med tanke på att syftet är att jämföra företagens CSR-information på deras globala webbsidor med dess brasilianska bör detta inte ha en alltför stor påverkan på resultatet. Inch et al. (1997) menar även att forskarna måste besluta ifall hela textmassan ska analyseras eller enbart en mindre, men representativ del av den. Likt Jain och De Moya (2013) utgår den här studien från förstasidan och tre nivåer ner, detta på grund av att Neuendorf (2002) framhåller svårigheten i att manuellt analysera alla de tusentals sidor som en webbsida kan bestå av.

#### **3.4.1.3 Steg 3. Specificera de enheter som ska analyseras**

En viktig del av varje innehållsanalys är att specificera de enheter som ska analyseras, och lika viktigt är att ha studiens forskningsfråga i åtanke vid val av enheter. Enligt Inch et al. (1997) finns det fem olika typer av enheter att välja bland. Dessa är (1) ord, (2) ordabetydelse eller fraser, (3) meningar, (4) stycken eller (5) hela texter. Det är viktigt att ha i åtanke att en alltför bred enhet såsom en hel text kan medföra att forskaren missar intressanta fenomen, samtidigt som en alltför liten enhet kan medföra liknande problematik. Då den här studien utgår från tidigare forskning inom området och specifikt anammar Jain och De Moyas (2013) metod, kommer deras uppdatering av Ferguson et als. (2006) samt Maignan och Ferrells (2001) operationalisering av Carrolls (1991) CSR-pyramid (se *tabell 2*) att användas som utgångspunkt för enheter och kategorier. De enheter som åsyftas är de olika underrubrikerna såsom *1.1 Vinstmaximering*, *2.1 Korrekt rapportering av affärsresultat* etc. som återfinns i *tabell 2*. Dessa enheter kan klassificeras in under Inch et als. (1997) enhetskategori *ordabetydelse eller fraser*, vilket därmed inte är varken för breda eller snäva enheter.

#### **3.4.1.4 Steg 4. Specificera kategorier**

Nästa steg är att klassificera in de olika enheterna i kategorier. Inch et al. (1997) nämner här att forskarna måste ta tre frågor i beaktning. För det första måste forskarna bestämma sig för en enhetlig eller multipel klassificering. Med detta menas att när en enhet kan klassificeras in i flera kategorier måste forskarna besluta om kategorierna ska vara ömsesidigt uteslutande eller om enheten ska kunna ingå i flera kategorier. Den här studien har använt sig av enhetlig

klassificering, det vill säga att kategorierna är ömsesidigt uteslutande. Om enheten skulle kunna klassificeras in i flera kategorier, har författarna därmed klassificerat in den där den passar bäst. Inch et al. (1997) betonar att multipel klassificering kan ställa till problem vid statistisk analys av resultat, då kategorierna inte är oberoende av varandra. Då statistiska analyser är en viktig beståndsdel för den här studien, var det naturligt att använda en enhetlig klassificering.

Den andra frågan att ta ställning till, enligt Inch et al. (1997), är användandet av ett *antagit* eller *antytt* kategorischema. Ett antagit kategorischema kan kopplas till den deduktiva forskningsansatsen och innebär att kategorierna har bestämts på förhand, gärna från tidigare forskning. Det är således detta angreppssätt som den här studien använder, i och med att kategorierna (*Ekonomisk, Lagenlig, Etisk* etc.) är desamma som Jain och De Moyas (2013) och kan ses i *tabell 2*. Inch et al. (1997) påpekar att en nackdel med detta är risken att påverkas allt för mycket av andra studier eller ens förutfattade åsikter. Däremot medför ett *antytt* kategorischema svårigheten att jämföra, i och med att kategorierna växer fram från vardera enskilda text. Detta skulle i den här studien medföra olika kategorier för olika företags webbsidor, vilket skulle göra det omöjligt att jämföra dem. Slutligen nämner Inch et al. (1997) att det finns standardiserade ordlistor som forskarna kan välja att använda sig av, men detta är ej något som används i den här studien.

#### **3.4.1.5 Steg 5, 6 och 7. Utforma, testa och förbättra kodningsschemat**

Efter att kategorierna har bestämts är det lämpligt att utforma, testa och förbättra ett kodningsschema. Inch et al. (1997) menar att det är nu som de olika enheterna paras ihop med lämplig kategori, men eftersom vi utgår från ett redan utformat kodningsschema var det istället viktigt för oss att utvärdera detta inom ramen för vår studie. För att säkerställa att kodningsschemat var lämpligt för just denna studie beslöt vi att var för sig testa schemat på tre slumpmässigt utvalda företag. Vi fann ingen problematik, utan det kodningsschema Jain och De Moya (2013) utformat ansågs lämpligt.

#### **3.4.1.6 Steg 8, 9 och 10. Samla data samt utvärdera reliabilitet och validitet**

Kodningen av data gick till på det sätt att forskarna var för sig fördelade poäng i enlighet med kodningsschemat till samtliga företag i urvalet. Varje kategori kunde erhålla totalt en poäng oavsett antal enheter i kategorin, detta för att undvika en snedfördelning av resultatet. Som synes i *tabell 2* erhålls 1 poäng per kategori ifall 100 % av enheterna i kategorin presenteras på företagens webbsidor och således 0.9 poäng om 90 % uppfylls och så vidare. Hur detta sedan analyseras presenteras i *avsnitt 3.4.1.7*. Anledningen till att vi kollade på samtliga företag individuellt, var för att sedan kunna diskutera med varandra ifall vi inte kommit fram till samma resultat. Detta för att sedan gemensamt besluta vilken som var den rätta kodningen. Enligt Inch et al. (1997) stärker detta studiens validitet, då det säkerställer att kategorierna och enheterna faktiskt mäter det de är avsedda att mäta. Dessutom framhåller Inch et al. (1997) att personerna som kodar texterna bör vara blinda för studiens hypotes, men i och med att vi inte använder oss av någon hypotes anser vi detta inte vara något problem. Ett par dagar senare utfördes dessutom en omtestning för att säkerställa att resultatet blev detsamma. Inga variationer hittades, vilket enligt Inch et al. (1997) stärker studiens reliabilitet.

Tabell 2

*Kodningsschema*

<b>1. Ekonomisk</b> 100 % uppfyllt = 1p	
1.1 Vinstmaximering	1.6 Kundnöjdhet
1.2 Produktinnovation	1.7 Strävan efter förbättrad produktkvalitet
1.3 Prestationsmått	
1.4 Minimera driftskostnader	
1.5 Långsiktig strategisk planering	
<b>2. Lagenlig</b> 100 % uppfyllt = 1p	
2.1 Korrekt rapportering av affärsresultat	
2.2 Ser till att produkter och ledning uppfyller alla rättsliga normer, inklusive miljölagstiftningen	
2.3 Undvika diskriminering vid anställning och ersättning	
<b>3. Etisk</b> 100 % uppfyllt = 1p	
3.1 Implementerar en uppförandekod	3.6 Mänskliga rättigheter, inkl. säker arbetsmiljö och frågan om barnarbete
3.2 Erbjuder utbildning inom etik	3.7 Goda arbetsförhållanden
3.3 Värnar om anställdas integritet	3.8 Miljövänliga aktiviteter (ex. minimera energi- och materialförbrukning)
3.4 Fullständig produktinformation till kunder	3.9 Stödjer anställdas utbildning
3.5 Genomskinlighet	
<b>4. Filantropisk</b> 100 % uppfyllt = 1p	
4.1 Erbjuder aktiviteter för anställdas familjer	4.6 Hållbarhet
4.2 Mångfald	4.7 Donerar pengar till hälsoprogram för anställda
4.3 Stödjer den lokala ekonomin	
4.4 Donerar pengar och resurser till icke-vinstdrivande organisationer	
4.5 Volontärprogram	
<b>5. Om monetär- eller resursdonation, framträdande områden:</b> 100 % uppfyllt = 1p	
5.1 Konst och kultur	5.6 Kvinno- och/eller minoritetsrättigheter
5.2 Hälsa och säkerhet	5.7 Healthcare (ex. HIV/AIDS)
5.3 Hunger	5.8 Katastrofhjälp
5.4 Utbildning	5.9 Miljö
5.5 Samhällsevenemang	

Källa: Jain och De Moya (2013)



### 3.4.1.7 Steg 11. Analys av data

Enligt Inch et al. (1997) finns det en mängd analysmetoder att använda vid innehållsanalyser, men de är alla beroende av studiens syfte. För att besvara studiens kvantitativa del anammar vi som tidigare beskrivet Jain och De Moyas (2013) metod. Därmed har en korrelationsanalys utförts med hjälp av statistikprogrammet *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) för att finna graden av globalisering, glocalisering och lokalisering hos företagen. Detta visar ifall det finns ett samband mellan den CSR-information som presenteras på deras globala webbsida jämfört med den som presenteras på deras brasilianska. Den poäng som tilldelades de olika kategorierna på den globala webbsidan ställdes därmed mot den poäng som tilldelades kategorierna på den brasilianska webbsidan. Korrelationskoefficienten  $r$  kan anta värden mellan -1 och 1, där ett värde i närheten av 1 tyder på en stark positiv samvariation mellan de två variablerna, samtidigt som ett värde i närheten av -1 tyder på en stark negativ samvariation mellan variablerna. Precis som Jain och De Moya (2013) tolkar vi en stark positiv korrelation ( $r \geq 0.5$ ) som en global CSR-strategi, en måttlig positiv korrelation ( $0.5 > r > 0.3$ ) som en glocal, samt en svag positiv korrelation ( $0.3 \geq r \geq 0.1$ ) som en lokal CSR-strategi.

### 3.4.2 Innehållsanalys 2

Som tidigare beskrivet utfördes två olika innehållsanalyser för att få större bredd i resultatet och i största möjliga mån öka studiens validitet. Den andra innehållsanalysen är mindre avancerad då den endast utfördes på företagens brasilianska webbsidor. Genom att koda CSR-informationen på de brasilianska webbsidorna utifrån frånvaron eller närvaron av 10 kriterier (se tabell 3), som enligt Maynard och Tian (2004) samt Jain och De Moya (2013) betonar lokala CSR-intressen, syftar den här innehållsanalysen till att mäta graden av anpassning. Dessa kriterier ändrades sedan för att bättre passa vår studie. En maximal poäng på åtta uppvisar en hög grad av anpassning, medan minsta antalet poäng är minus två och därmed tyder på en global CSR-strategi. Även denna innehållsanalys utförde författarna var för sig för att sedan jämföra resultatet med varandra och komma fram till ett gemensamt svar. Resultatet för denna analys kommer presenteras i form av deskriptiv statistik såsom median och kvartilavstånd för att se vad majoriteten av de svenska företagen i studien använder för CSR-strategi.

Tabell 3

#### *Grad av lokalisering på de brasilianska webbsidorna*

1. Sidan presenterar ett samarbete med lokal regering
2. Sidan presenterar en utmärkelse från brasilianska regeringen eller lokala samhället
3. Sidan uppvisar en omtanke för och hängivelse till lokal samhällstjänst
4. Sidan uppvisar en omtanke för lokala evenemang
5. Sidan presenterar välkända lokala personer inom akademi, underhållning eller sport
6. Sidan presenterar företagets relation med lokala partners
7. Sidan visar bilder av lokalbefolkning
8. Sidan är utformad på portugisiska eller har alternativet att visas på portugisiska
9. Sidan presenterar globala CSR-frågor såsom utbildning, miljö och mänskliga rättigheter\*\*
10. Sidan presenterar CSR-initiativ i andra internationella samhällen\*\*

*Notera:*\*\*Omvänt kodade objekt

Källa: Jain och De Moya (2013)

### **3.4.3 Intervjuer**

Som bekant består den här studien även av en kvalitativ del, där intervjuer har utförts för att bidra med ett djup till problemområdet. Intervjuer kan ha olika skepnader där vi fann den semistrukturerade karaktären mest fördelaktig då den kombinerar struktur med flexibilitet, vilket ger respondenten utrymme att prata någorlunda fritt inom vissa ramar. För att vara väl förberedda inför de semistrukturerade intervjuerna studerades de valda företagen noggrant genom företagens webbsidor och hållbarhetsredovisningar. Med detta tillvägagångssätt fick vi en inblick i hur företagen arbetar med CSR samt ifall de enligt innehållsanalyserna använder en global eller anpassad CSR-strategi.

Efter den nyvunna kunskapen formulerades sedan intervjufrågor som på grund av struktureringsfördelar blev indelade i olika teman. De första frågorna kan enligt Trost (2010) vara avgörande för hur resten av intervjun kommer flyta, vilket vi anammat genom att till en början strukturera enklare bakgrundsfrågor. Därefter följde frågor som berörde deras valda strategi samt vilka krafter som var bidragande till den valda strategin. Dessa frågor influerades av våra valda teorier, vilket underlättat analysdelen. Vi avslutade sedan med att fråga om det fanns möjlighet att återkomma vid behov av kompletteringar. De två intervjuerna skedde via telefonkontakt där båda respondenterna fick ta del av frågorna i förväg som vid intervjuerna kompletterades med följdfrågor. Anledningen till att i förväg dela med sig av frågorna samt följa upp med följdfrågor var för att det skulle möjliggöra mer specifika och djupgående svar.

Intervjuerna tog mellan 30 och 40 minuter och med följdfrågor exkluderat bestod frågeformuläret av 10 frågor. Båda intervjuerna blev inspelade med hjälp av mobiltelefoner för att enklare ta del av vad som sagts och minska risken att gå miste om viktig information. Trost (2010) menar att intervjuaren praktiskt taget aldrig självmant skall erbjuda ett exemplar av rapporten, men eftersom intervjupersonerna bad om ett exemplar ansåg vi det rimligt att motsvara deras förväntningar. Anonymitet var något som även det efterfrågades, vilket vi respekterar till fullo.

## **3.5 Studiens tillförlitlighet**

### **3.5.1 Validitet**

Begreppet validitet innebär enligt Eliasson (2013) och Yin (2007) att studien verkligen mäter det den är avsedd att mäta. Vi har i vår studie använt oss av en metodtriangulering, vilket minimerar risken för en felaktig tolkning av resultaten. Metoden avser nämligen att tillämpa olika datainsamlingstekniker för att säkerställa att resultaten är tillförlitliga. Kvantitativ data har samlats in genom två innehållsanalyser som sedan kompletterats av kvalitativa intervjuer. Detta skapar en triangulering som gör de enskilda resultaten mer tillförlitliga. Det är detta som Yin (2007) framhåller som den främsta fördelen med multipla informationskällor vid fallstudier, nämligen samstämmighet i undersökningen.

De kvantitativa innehållsanalyserna gjordes innan de kvalitativa intervjuerna, vilket gav en förförståelse om vilka som var de viktigaste frågorna. Detta tillvägagångssätt kombinerat med influenser från våra valda teorier gav oss möjligheten att skapa ett mer relevant och giltigt frågeformulär. Svaren vi fick från intervjuerna stämde även överens med svaren från innehållsanalyserna, vilket stärkt validiteten. Dessutom utslöts hypoteser från studien av anledningen att stärka dess validitet, då dessa vid innehållsanalyser kan påverka kodningen av data enligt Insch et al. (1997). Då vi själva utför kodningen är det enligt Insch et al. (1997)

riskabelt att använda hypoteser, av anledningen att dessa kan ha en påverkan på kodarnas objektivitet. Studiens generaliserbarhet är även det något som är kopplat till dess validitet. I denna studie är det svårt att generalisera till samtliga svenska företag i och med att vi har avgränsat oss till den brasilianska marknaden samt endast undersöker 16 av de 25 största svenska företagen med verksamhet i Brasilien. Studiens resultat kan dock användas som en indikation på hur verkligheten föreligger.

### **3.5.2 Reliabilitet**

Reliabilitet handlar enligt Eliasson (2013) och Yin (2007) om huruvida undersökningen vid flertalet tillfällen skulle få liknande resultat. Detta är orsaken till att vi genomförde innehållsanalyserna var för sig samt vid flertalet tillfällen. Vid den kvalitativa intervjudelen stärktes detta genom att noggrant uppmärksamma och lyssna på vad respondenterna berättade. Dessa respondenter var även experter inom undersökningsområdet, vilket betyder att de har kompetensen att besvara frågorna på ett tillförlitligt sätt. Av denna anledning kan det argumenteras för att resultaten skulle bli likartade om andra forskare utförde undersökningen på nytt. Dock är det viktigt att ha i åtanke att CSR-området är under ständig utveckling, vilket kan reducera studiens reliabilitet då andra forskare vid ett senare tillfälle av den anledningen kan få annorlunda resultat. Slutligen är det positivt att resultaten från intervjuerna stämmer överens med resultaten från innehållsanalyserna, vilket enligt Eliasson (2013) stärker reliabiliteten.

### **3.6 Källkritik**

Kritik kan framföras mot att den kvantitativa delen av metoden till stor del bygger på endast en vetenskaplig artikel av Jain och De Moya (2013). Denna artikel är dock intressant att bygga vidare på då den är unik i sitt slag, samtidigt som den är baserad på en lång rad vetenskapliga artiklar såsom Ferguson et al. (2006), Maignan och Ferrell (2001) samt Maynard och Tian (2004). Utöver detta stärks studien genom en sammanvävning av välkänd litteratur inom området, såsom Bartlett och Ghoshal (1998), Carroll (1991; 2004) samt Hofstede et al. (2010). Dessutom kompletteras dessa artiklar av metodologiska källor såsom Insch et al. (1997).

Vad gäller de kvalitativa intervjuer som genomförts är det heller föga otroligt att intervjupersonerna på grund av dess subjektivitet till företaget kan ge en förskönande bild av verkligheten, vilket även det är viktigt att ha i beaktande. Alvesson och Deetz (2000) framhåller likt detta att avsikten i en forskningsintervju ofta är att skapa ett gott intryck, vilket medför att det kan finnas en positiv snedvridning i intervjuer. De två intervjupersonerna kan anses vara experter inom CSR, med mångårig erfarenhet samt ett övergripande ansvar för företagets CSR-strategier på global nivå. Med detta i beaktande kan kritik ändå väckas mot att de hade en generell kunskap inom området, vilket medför att de inte hade en mer specifik kunskap om fallet Brasilien. Detta medförde att vi fick mycket information om andra länder som vi egentligen inte frågade efter. Denna information bidrog dock med andra intressanta nyanser till problemområdet.

En annan kritisk aspekt för studien gäller dess vetenskapliga sekundärkällor. En del av dessa är inte publicerade det senaste decenniet, vilket på grund av minskad aktualitet kan skada dess tillförlitlighet. Dessa kan dock bidra till ett större djup och en förståelse till de mer sentida artiklarna, vilket av den anledningen motiverar dess relevans. Fortsättningsvis finns risken att författarna till studien trots en ordentlig sökprocess kan ha gått miste om relevanta vetenskapliga artiklar, vilket kan ha påverkat den teoretiska referensramen. Det är även viktigt

att ha ett kritiskt förhållningssätt till studiens elektroniska sekundärkällor. Vi upplevde bland annat att årtal kunde vara felskrivet vilket kunde fått olyckliga konsekvenser. Genom att ha ett kritiskt förhållningssätt samt jämföra med alternativa källor kunde vi sedan få fram mer sanningsenlig information.

Precis som vid intervjuerna kan det även framföras kritik mot att innehållsanalyserna är baserade på företagens egna publicerade information på dess webbsidor. Denna information kan anses vara subjektiv och ämna ge en mer positiv bild av företaget. I och med att vi dock jämför företag för företag och ställer dess globala webbsida mot dess brasilianska bör detta inte ha någon vidare betydelse för resultatet.

## 4.0 Empiri

I följande kapitel presenteras inledningsvis resultatet från innehållsanalys 1 och 2. Efter detta presenteras den insamlade empirin från vardera företag, strukturerat utefter studiens forskningsfrågor. På grund av önskad anonymitet kommer företagen samt intervjupersonerna gå under namnen Företag A med tillhörande intervjuperson A samt Företag B med tillhörande intervjuperson B.

### 4.1 Innehållsanalys 1

I Figur 7 syns resultatet från innehållsanalys 1. Tydligt är att den största andelen företag uppvisar en global CSR-strategi, då 11 av 16 företag visar på en korrelation över 0.5. För dessa företag är därmed CSR-informationen som presenteras på deras globala webbsida relaterad till den som presenteras på de brasilianska webbsidorna. Av dessa 11 var det 4 företag som på den brasilianska webbsidan hade en länk som skickade besökaren vidare till dess globala webbsida, nämligen Electrolux, Elekta, Ericsson och Sandvik. Utöver detta var det endast Höganäs som presenterade identisk information på brasilianska och globala webbsidan. Av företagen med en global CSR-strategi är det endast korrelationen för Scania och Tetra Pak som inte är statistiskt signifikant. Rörande dessa företag går det således inte att statistiskt säkerställa resultatet. Vidare uppvisar företag som Akzo Nobel ( $r = .889$ ,  $p < .05$ ), Assa Abloy ( $r = .912$ ,  $p < .05$ ), SCA Hygiene ( $r = .867$ ,  $p < .1$ ) och SKF ( $r = .886$ ,  $p < .1$ ) en stark korrelation som dessutom är statistiskt signifikant. Rörande de mindre vanliga strategierna, global och lokal, har inte en statistiskt signifikant korrelation uppnåtts. Detta kan dock förklaras utifrån det som Eliasson (2013, s. 110) beskriver i avsnitt 3.6, nämligen att "ju mindre stickprov, desto högre måste korrelationskoefficienten vara för att ett eventuellt samband ska vara statistiskt signifikant". Som tidigare beskrivet är stickprovet i denna korrelationsanalys de olika CSR-kategorierna från kodningsschemat, vilka uppgår till fem stycken. De företag med en global CSR-strategi är enligt denna studie ABB ( $r = .410$ ), Astra Zeneca ( $r = .377$ ) och Atlas Copco ( $r = .306$ ), samtidigt som de enda två företagen med en lokal CSR-strategi är Husqvarna ( $r = .201$ ) och Volvo Cars ( $r = .264$ ).

Global ( $r \geq 0.5$ )	Glokal ( $0.5 > r > 0.3$ )	Lokal ( $0.3 \geq r \geq 0.1$ )
<ul style="list-style-type: none"><li>• Akzo Nobel (0.889<sup>b</sup>)</li><li>• Assa Abloy (0.912<sup>b</sup>)</li><li>• Electrolux*</li><li>• Elekta*</li><li>• Ericsson*</li><li>• Höganäs**</li><li>• Sandvik*</li><li>• SCA Hygiene (0.867<sup>c</sup>)</li><li>• Scania (0.796<sup>d</sup>)</li><li>• SKF (0.866<sup>c</sup>)</li><li>• Tetra Pak (0.639<sup>d</sup>)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ABB (0.410<sup>d</sup>)</li><li>• Astra Zeneca (0.377<sup>d</sup>)</li><li>• Atlas Copco (0.306<sup>d</sup>)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Husqvarna (0.201<sup>d</sup>)</li><li>• Volvo Cars (0.264<sup>d</sup>)</li></ul>

\*länk till global webbsida för CSR-information  
\*\*perfekt korrelation ( $r=1$ )  
a: signifikansnivå 0.01

b: signifikansnivå 0.05  
c: signifikansnivå 0.1  
d: Inte statistiskt signifikant

Figur 7. Korrelation mellan global och brasiliansk webbsida

## 4.2 Innehållsanalys 2

Utifrån de 10 kriterier från Jain och De Moya (2013) samt Maynard och Tian (2004) kunde som sagt ett maximalt värde på 8 poäng uppnås, samt ett minimivärde på -2 poäng. Ett högt värde indikerar en hög grad av anpassning, medan ett lågt värde indikerar en låg grad av anpassning och därmed en global CSR-strategi. Resultatet från innehållsanalys 2 visar även den upp en låg grad av CSR-anpassning hos de svenska företagen med en median på 0 poäng och kvartilavståndet 4. Den högsta poäng som uppnåddes var 5 och den lägsta -2. Samtliga företag presenterade information om globala CSR-frågor såsom utbildning, miljö och mänskliga rättigheter på dess brasilianska webbsidor. Det näst mest framträdande kriteriet var att webbsidan var utformad på portugisiska eller hade alternativet att visas på portugisiska då 75 % av företagen uppfyllde detta kriterium. Detta följdes sedan av information om CSR-initiativ i andra internationella samhällen (n = 7, 43.75 %), en omtanke för och hängivelse till lokal samhällstjänst (n = 6, 37.5 %), bilder på lokal befolkning (n = 4, 25 %) samt företagens relation med lokala partners (n = 4, 25 %). Endast tre företag (18.75 %) presenterade ett samarbete med lokal regering, samt en omtanke för lokala evenemang. Slutligen var det inget av företagen som presenterade en utmärkelse från brasilianska regeringen eller lokalsamhället, eller presenterade välkända lokala personer inom akademi, underhållning eller sport.

Tabell 4

*Framträdande kriterier på de brasilianska webbsidorna*

Kriterium	Antal (n)	Procent (%)
Samarbete med lokal regering	3	18.75
Utmärkelse från regering eller samhälle	0	0
Omtanke och hängivelse till lokal samhällstjänst	6	37.5
Omtanke för lokala evenemang	3	18.75
Välkända personer	0	0
Relation med lokala partners	4	25
Bilder av lokalbefolkning	4	25
Utformad på portugisiska	12	75
Globala CSR-frågor	16	100
CSR-initiativ i andra internationella samhällen	7	43.75

## 4.3 Presentation av intervjuer

### 4.3.1 Intervju 1 – Företag A

#### 4.3.1.1 Bakgrund

Företag A är ett multinationellt industriföretag med en historia som går tillbaka 130 år i tiden. De har verksamhet i över 100 länder samt sysselsätter ungefär 140 000 personer. Varje dag levererar de över 1 miljon produkter till kunder världen över, samt är världens största tillverkare av elektriska motorer och drivsystem (Företag A, 2017). Intervjuperson A arbetar sedan tre år tillbaka som global miljöchef hos Företag A. Dock har han funnits i organisationen ända sedan 1995, då han började arbeta med forskning och utveckling. Intervjuperson A har en bakgrund som materialfysiker och har studerat till Civilingenjör i Teknisk Fysik vid Kungliga Tekniska

Högskolan i Stockholm. Enligt intervjuperson A har Företag A arbetat med hälsa, säkerhet och miljö ända sedan de grundades. De började dock arbeta systematiskt med CSR år 1993 och publicerade sin första miljörapport år 1994. Än idag har Företag A ett fokus på hälsa, säkerhet och miljö, där dock säkerhet är allra högst prioriterad samtidigt som mänskliga rättigheter kommer mer och mer i fokus.

#### 4.3.1.2 *Global, lokal eller glocal?*

Intervjuperson A menar att Företag A ända sedan de började arbeta med CSR systematiskt även har arbetat med det på en internationell basis. Enligt intervjuperson A ser Företag A:s CSR-verksamhet olika ut i olika delar av världen beroende på de lokala förväntningarna. Han exemplifierar med USA kontra Sverige, där det fanns stora skillnader i CSR-förväntningar för några år sedan. I USA är det otroligt viktigt att företag engagerar sig lokalt medan det i Sverige, i alla fall tidigare, ansågs vara suspekt PR-verksamhet. Då var attityden i Sverige att staten sköter allt det sociala och att företagen bidrar genom att betala skatt. Denna attityd har dock enligt intervjuperson A förändrats under de senare åren, men för några år sedan skiljde det sig betydligt.

Vad gäller Brasilien och andra utvecklingsländer förklarar intervjuperson A att Företag A har två CSR-teman dotterbolagen ska efterfölja. Dessa teman är hälsa och utbildning, till exempel har Företag A i Brasilien ett program där de hjälper utsatta ungdomar från fattigare områden och ger dem praktik på företaget samt hjälper till med skolgång. Utöver det lokalt utformade programmet i Brasilien har även Företag A ett antal globala CSR-projekt, bland annat stiftelse X. Den här stiftelsen ger stipendier till ett 100-tal ungdomar från sämre omständigheter världen över med syftet att de ska slutföra en ingenjörsutbildning. Utöver detta bidrar de till Internationella Rödakorskommitténs arbete för stabilitet, sammanhållning och konfliktlösning. Ett annat projekt som intervjuperson A var väldigt stolt över är det så kallade Y-programmet. Detta CSR-projekt ligger nära Företag A:s kärnverksamhet och handlar om landsbygdselektrifiering. Det syftar därmed till att folk i fattiga områden ska få tillgång till elektricitet, samt de fördelar och möjligheter både ekonomiskt och socialt som det medför. Intervjuperson A fortsätter betona variationen i de CSR-projekt som bedrivs världen över genom att beskriva strategin som "*lite spretig med några gemensamma teman*", samt att det finns många olika lokala modeller, men samtidigt några centrala program. De teman han syftar till är som tidigare beskrivet hälsa och utbildning, men även att finnas där för utsatta människor. Till exempel stödjer Företag A i Indien skolor i närområden till företagets fabriker medan de i Tyskland stöttar *Special Olympics* och i Storbritannien *Cancer Relief*.

#### 4.3.1.3 *Koordination mellan huvudkontor och dotterbolag*

Rörande koordinationen mellan huvudkontor och dotterbolag är Företag A på väg från decentralisering mot centralisering. Intervjuperson A framhåller i samband med detta att koordinationen av CSR-programmen kommer styras upp allt mer. Han menar att det under 90-talet var väldigt okoordinerat, då dotterbolagen själva beslutade om vad som var lämpligt och gjorde mest nytta att engagera sig i. Trots den här friheten fanns det även då ett regelverk för att förhindra oegentligheter eller att företag bara skulle ge ut pengar till höger och vänster. Den fysiska kontakten mellan huvudkontor och dotterbolag är något som enligt intervjuperson A inte förekommer. Koordinationen sker istället genom rapportering till huvudkontoret av vad dotterbolaget utfört inom CSR. Intervjuperson A anser att den påverkan huvudkontoret har, fortfarande är relativt svag, med tanke på att det är deras pengar eller till och med medarbetarnas pengar. Den styrning som Företag A har är framförallt genom de centrala programmen och teman, men att det samtidigt som all annan verksamhet i Företag A

centraliseras allt mer. Orsaken till att företaget rör sig mot en centralisering är att de enligt intervjuperson A tror de kan få ett större genomslag och en mer samlad berättelse om den insats de gör.

#### **4.3.1.4 Anledningar bakom valet samt kulturens inflytande**

Anledningen till att Företag A arbetar med CSR både lokalt och globalt är för att det är som intervjuperson A beskriver:

*“en investering från företag som man gör för att man tror den är bra för företaget och aktieägare, och för de som får fördelar av de här programmen”.*

Vidare menar intervjuperson A att styrkan i Företag A:s CSR-strategi ligger i de centrala program de har, men samtidigt att de kan anpassa sig efter olika behov och förväntningar. Synen på CSR kan skilja sig markant, då det i vissa länder som till exempel Sverige för 10 år sedan rynkades på näsan. Åsikten var att företagen uppfyllde sitt ansvar genom att betala skatt och följa de lagar och regler som staten formulerat. Idag är dock synen mer balanserad och positiv. Intervjuperson A jämför med länder som Indien där det till och med är lagstiftat, eller Egypten och Sudan där det är väldigt viktigt för lokalbefolkningen att företag skänker pengar till samhället. I Brasilien framhåller Intervjuperson A att det finns en stark social passion som bidrar till deras sociala program i landet. Han menar att detta grundar sig i att Brasilien är ett land där det finns stora behov och många människor som har det tufft, vilket därmed föder ett engagemang. En sista styrka som intervjuperson A benämner är att vid lokal anpassning får medarbetarna en känsla av delaktighet och stolthet, vilket även det är en viktig komponent. Dock nämner intervjuperson A även de svagheter som uppstår när det är för utspritt, nämligen att de som företag inte får samma starka historia att berätta samt att det kan vara svårt att se den nytta de har av programmen.

Avslutningsvis var nationskultur något som intervjuperson A framhöll som en starkt bidragande faktor till att Företag A och företag i allmänhet anpassar CSR-strategier efter andra länder. Han har märkt stora skillnader mellan olika kulturer, där den indiska och kinesiska nästintill kräver stort samhällsengagemang medan andra länder såsom exempelvis Sverige för tio till femton år sedan, eller Japan i dagsläget knappt bryr sig om detta. Vad gäller Japan kunde detta enligt intervjuperson A vara en tillfällighet, men det var ändå något han reagerade på och tyckte var underligt. Dessutom nämner han skillnaden mellan CSR i fattiga länder och CSR i mer utvecklade länder, då det möjligtvis gör mer nytta i fattiga länder, men är viktigt för varumärkesbyggande i mer utvecklade länder.

### **4.3.2 Intervju 2 – Företag B**

#### **4.3.2.1 Bakgrund**

Företag B är även de ett multinationellt industriföretag och har varit världsledande inom teknik sedan 1907. De har ungefär 50 000 anställda och finns representerade i över 130 länder. Deras huvudverksamhet berör produkter och tjänster inom området lager och tätningar (Företag B, 2017). Intervjuperson B har en utbildning inom Europaekonomi från Högskolan i Halmstad. Efter examen 2006 fick han anställning hos Företag B som säljare och sökte sig sedan vidare till hållbarhetsavdelningen där han nu har ansvarsområdet *Stakeholder Engagement and Communication*. Denna roll innebär att han har kontakten mellan företaget och dess intressenter rörande företagets hållbarhetsarbete. Intervjuperson B förklarar att Företag B redan på 1910-talet arbetade med samhällsansvar utan att kalla det för CSR. Det fanns nämligen en stark



koppling mellan företagets framgång och dess koppling till samhället. Med tiden omkring 1970-talet blev det dock ett större fokus på miljöfrågor som sedan växte fram till hållbarhet eller CSR som begrepp. Numera kallar de detta för *B-Care* som innebär omtanke för dess intressenter, anställda och miljö i de samhällen de verkar i. Intervjuperson B förtydligar även att detta inte är för att vara snäll, utan för att det är rätt sak att göra i ett långsiktigt lönsamt och konkurrenskraftigt perspektiv.

#### 4.3.2.2 *Global, lokal eller global?*

I Sverige är arbetsförhållandena oerhört viktigt enligt intervjuperson B, men han menar samtidigt att detta går i vågor. Förutom arbetsförhållanden fokuserar Företag B även på en del samhällsengagemang som innebär olika typer av sponsring eller projekt. Vad gäller mänskliga rättigheter är detta mindre förekommande i Sverige, men förekommer desto mer på tillväxtmarknader som Brasilien, förklarar intervjuperson B. Miljöengagemang är även det något som anammas, men företaget sticker med detta inte ut, då miljöstandarden i Sverige är hög.

CSR-arbetet på utländska marknader handlar enligt intervjuperson B om att delvis minska de negativa effekterna av verksamheten vilket innebär sådant de inte blir hyllade för men samtidigt kan kritiserats för om det inte görs. Den andra delen handlar om att öka de positiva effekterna genom att vara en positiv kraft för utveckling och förändring. Han menar vidare att det på många tillväxtmarknader blir ett fokus på att minska de negativa effekterna, men eftersom Brasilien är en relativt mogen tillväxtmarknad kan de istället fokusera på det positiva. Till exempel att ha tillverkningen i en modern fabrik där arbetsförhållandena är schyssta. Intervjuperson B förklarar vidare att Företag B har ett standardiserat miljö-, hälso- och säkerhetssystem som gäller för alla fabriker runt om i världen. Intervjuperson B diskuterar även problemet som kan uppstå för industriföretag då de gör affärer med industrier som exempelvis skövlar regnskog för att bedriva jordbruk eller skogsbruk, eller annan miljöfarlig verksamhet. Här frågar han sig dock hur långt Företag B:s ansvar sträcker sig och menar att staten har det största ansvaret, genom att utforma lagar och regler för företagen att efterfölja. I de fall det förekommer en bristfällig lagstiftning menar han dock att Företag B har ett ansvar att fylla det gapet. I relation till detta betonar intervjuperson B att företaget till stor del förlitar sig på FN:s riktlinjer (*Förenta Nationernas Global Compact*) rörande hållbarhetsfrågor för företag, då han menar att dessa tar olika intressenters perspektiv i beaktande.

#### 4.3.2.3 *Koordination mellan huvudkontor och dotterbolag*

Enligt intervjuperson B skiljer sig inte prioriteringen angående CSR-områden på olika marknader. I de fall de skiljer sig är det på grund av att värdekedjan skiljer sig. I Brasilien ser värdekedjan likadan ut som i Sverige, nämligen tillverkning, logistik och försäljning, vilket gör att dess CSR-områden är desamma. Dock nämner han ett någorlunda större fokus på korruption i Brasilien, men menar samtidigt att risken för att någon på Företag B skulle muta en myndighetsperson är liten i och med att de inte gör affärer med myndigheter. Dessutom har de som tidigare nämnt tydliga globala riktlinjer som även inkluderar bedrägerier och korruption. Dessa globala riktlinjer rörande framförallt miljö, hälsa och säkerhet översätts enligt intervjuperson B till mål. För att säkerställa att dotterbolagen uppnår dessa mål utförs dels internrevisioner, men även externa revisorer utför kontroller på ett urval av dotterbolagen. Poängen med det globala ledningssystemet är att upprätthålla en stark kontroll och sätta en press på dotterbolagen att leva upp till målen och standarderna. Intervjuperson B framhåller även att Företag B självklart hittar avvikelser, men att det är det som är poängen för en kontinuerlig förbättring.

#### 4.3.2.4 Anledningar bakom valet samt kulturens inflytande

Vidare menar intervjuperson B att tanken med *B-Care*, som är namnet för det globala ledningssystemet, är att det ska vara enkelt att förhålla sig till, konkret och universellt. Detta gör det lätt för Företag B att knyta an till FN:s hållbarhetsdirektiv, då även 17 av FN:s mål återfinns i Företag B:s ramverk.

*“En global agenda ger oss energi och lust att vilja göra mer”*

(Intervjuperson B, personlig kommunikation 16:e mars 2017)

Sammantaget är det ledningssystemet, de noggranna processerna och erfarenheten hos människorna i organisationen, som enligt intervjuperson B, är styrkorna i Företag B:s CSR-strategi. En annan anledning bakom Företag B:s globala strategi är att de som tidigare nämnt lägger en stor tilltro till att följa de lagar och regler som stiftas av staten. Däremot anser han att denna strategi kan ge ett alltför stort fokus på interna processer och att mycket fokus ligger på att leva upp till miljökrav inom tillverkning, men detta grundas också på att de har ett tillverkningsfokuserat perspektiv. Istället vill han komma ifrån detta fokus till att vara mer kritisk mot vilka produkter och lösningar de utvecklar, samt vilka industrier de är anpassade för.

*“Handlar om att visa sin plats i värdekedjan, att man hör hemma i morgondagens samhälle”*

(Intervjuperson B, personlig kommunikation 16:e mars 2017)

Vad gäller nationskultur menar intervjuperson B att förväntningarna när CSR används som en positiv kraft för samhället kan skilja sig relativt mycket mellan länder. Han exemplifierar detta med att det i Östeuropa inte talas mycket om hållbarhet, samtidigt som de aspekter som ligger i fokus även skiljer sig mellan geografiskt nära länder såsom Sverige, Tyskland och Frankrike. Däremot menar han att när företag använder CSR i syfte att minska de negativa effekterna av verksamheten samt hantera risk skiljer det sig inte nämnvärt mellan olika kulturer. Slutligen ser inte intervjuperson B någon skillnad på hur CSR ska hanteras i utvecklingsländer kontra industriländer. Han menar att företag ska hålla samma nivå oavsett marknad och att de riktlinjer som är utformade av FN är universella frågor, samt redan anpassade till fattiga länder.

## 5.0 Analys

---

*I detta kapitel analyseras den insamlade empirin med hjälp av teorier, modeller och tidigare forskning. Likt empirikapitlet är detta kapitel strukturerat utefter forskningsfrågorna för att underlätta för läsaren.*

---

### 5.1 Global, lokal eller glocal?

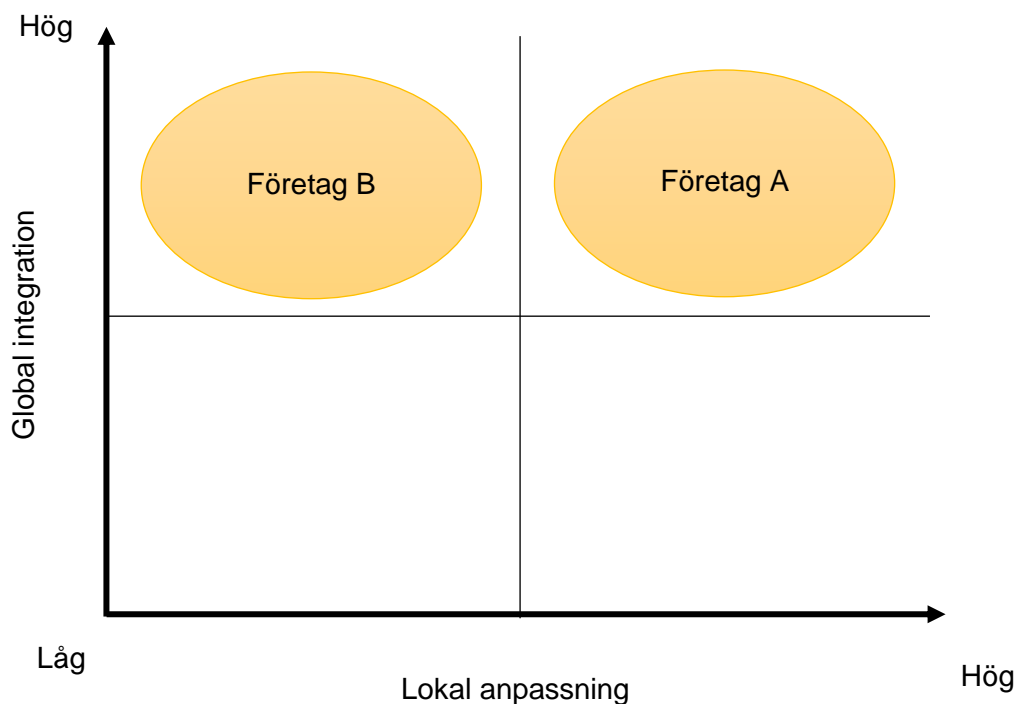
Resultaten från denna studie bekräftar Jain och De Moyas (2013) resultat att majoriteten av de multinationella företagen använder en global CSR-strategi. Hela 11 av 16 företag uppvisade enligt innehållsanalys 1 en global CSR-strategi, där resterande företag likt Jain och De Moyas (2013) studie är jämnt fördelade över de två andra strategierna. I kombination med detta slutade medianen från innehållsanalys 2 på 0 poäng av maximalt 8, vilket även det tolkas som en låg grad av anpassning. I och med att två av de mest framträdande kriterierna på de brasilianska webbsidorna är indikationer på globala CSR-strategier är det heller föga förvånande att en majoritet av företagen uppvisar en global CSR-strategi. Jämförelsevis var det mest framträdande kriteriet i Jain och De Moyas (2013) studie en omtanke och hängivelse till lokal samhällstjänst. Det näst mest framträdande kriteriet indikerade dock en global strategi, vilket också faller sig naturligt med tanke på deras resultat. Den största skillnaden mellan resultaten i denna studie och de från Jain och De Moyas (2013) ligger i antalet webbsidor som var presenterade på, eller hade alternativet att presenteras på, det inhemska språket, nämligen portugisiska för denna studie och hindi för Jain och De Moyas (2013) studie. 75 % av de svenska företagens brasilianska webbsidor uppfyllde detta kriterium i jämförelse med ingen av de indiska webbsidorna i Jain och De Moyas (2013) studie. Detta kan dock förklaras av att engelska är ett av de officiella språken i Indien.

Utifrån intervjun med Företag A gör författarna analysen att de använder en glocal CSR-strategi, vilken enligt Arthaud-Day (2005) kombinerar styrkorna från både den globala och lokala CSR-strategin. Detta grundas av att intervjupersonen A beskrev att deras CSR-verksamhet ser olika ut i olika delar av världen, beroende på de lokala förväntningarna. Vidare beskrev han att de använder sig av två teman, nämligen hälsa och utbildning, som dotterbolagen ska efterfölja och utforma sina CSR-projekt utifrån. Detta stärks av att han även beskriver strategin som *“lite spretig med några gemensamma teman”*. Kopplat till GI-LR modellen är det således tydligt att de har både en hög global integration och en hög lokal anpassning. Denna strategi framhålls av flera författare, som till exempel Jain och De Moya (2013) samt Muller (2006), som den främsta strategin för att kunna uppnå effektiv CSR både på hemmamarknaden samt värdmarknaden. Filatotchev och Stahl (2015) förklarar vidare att denna strategi, likt Företag A, innebär att företaget använder en global mall som sedan anpassas efter värdmarknaden. På detta sätt lyckas Företag A tillfredsställa både de globala samt lokala intressenterna, vilket enligt Filatotchev och Stahl (2015) är önskvärt för multinationella företag. Denna tolkning av Företag A:s CSR-strategi stämmer även överens med de resultat innehållsanalys 1 uppvisar, där korrelationen mellan Företag A:s globala och brasilianska webbsida uppgick till en glocal nivå.

Den CSR-strategi Företag B använder kan å andra sidan tolkas som global, både genom intervjun utförd med intervjupersonen B samt innehållsanalys 1, där korrelationen mellan Företag B:s globala och brasilianska webbsida uppnådde en global nivå. Detta baseras på att intervjupersonen B dels förklarar att Företag B har ett standardiserat miljö-, hälso- och säkerhetssystem, kallat *B-Care*, som är detsamma överallt. Detta system är även till stor del baserat på FN:s *Global Compact*, vilket är standardiserade riktlinjer rörande hållbarhetsfrågor

för företag att förhålla sig till. Företag B förlitar sig till stor del på dessa riktlinjer, men också på statens ansvar att formulera tillfredsställande lagar och regler för företagen att efterfölja. Detta är ett typiskt kännetecken för den globala CSR-strategin, då till exempel Muller (2006) beskriver den som efterföljandet av universella standarder, samt utformandet av universella uppförandekoder som sedan appliceras i samtliga kulturella kontexter företaget befinner sig i. Carroll (2004) diskuterar detta i sin globala CSR-pyramid, där han i den etiska dimensionen framhåller att utvecklingsländer ofta inte har etiska normer som skyddar sårbara intressenter. Trots de skilda förväntningarna förespråkar han därmed för utformandet och efterföljandet av universella standarder, såsom FN:s *Global Compact*. Däremot är Carroll (2004) även medveten om andra skillnader som kan vara bra att anpassa sig till. Dessa skillnader kan härledas till ekonomiska mål, rättssystem samt det filantropiska ansvaret, vilket till och med kan anses som negativt i vissa kulturer. Trots deras globala strategi finner intervjuperson B det i vissa fall som en skyldighet för företaget att fylla det gap som kan uppstå vid bristfällig lagstiftning. Detta kan även kopplas till en av Carrolls (2004) kritiker, nämligen Baden (2016) och hennes omgjorda CSR-pyramid. Hon framhåller att lagstiftningen i utvecklingsländer ofta är otillräcklig och bristfälligt efterlevd, vilket Företag B därmed har uppmärksammat.

Utifrån denna beskrivning av Företag B definieras företaget enligt GI-LR modellen som ett företag med en hög global integration, men en låg lokal anpassning. Denna strategi tillfredsställer enligt Jamali (2010) och Muller (2006) de globala intressenterna då den ämnar standardisera policys och processer världen runt. Negativt för Företag B är dock att den förutsätter att alla intressenter har samma förväntningar, samt att den enligt Filatotchev och Stahl (2015) ignorerar de kulturella skillnaderna. En annan nackdel för Företag B är att det enligt Muller (2006) inte medför samma positiva entusiasm från dotterbolaget som en anpassad strategi.



Figur 8. GI-LR modellen applicerad till Företag A och Företag B

## 5.2 Koordination mellan huvudkontor och dotterbolag

De författare som undersökt hur företag bör gå tillväga för att maximera effekten av en globaliserad CSR-strategi är framförallt Arenas och Ayuso (2016). Deras sentida artikel är något som intervjuperson A möjligen inte har uppmärksammat. Detta baserar vi på att Företag A inte använder informella koordinationsmekanismer i någon större utsträckning. Enligt Arenas och Ayuso (2016) bör företag som använder en globaliserad strategi koordinera denna genom en hög grad av informella mekanismer, såsom exempelvis workshops eller möten mellan CSR-ansvariga hos dotterbolag och huvudkontor. Intervjuperson A betonade istället att den fysiska kontakten mellan huvudkontor och dotterbolag inte är något som förekommer hos Företag A. Istället sker deras koordination genom rapportering till huvudkontoret av vad dotterbolaget utfört inom CSR. Denna typ av formell koordination ska enligt Arenas och Ayuso (2016) ske i en måttlig utsträckning. Något annat som motiverar till informell koordination i fallet Företag A och Brasilien är de kulturella drag som utmärker Brasilien. Enligt Trompenaar och Hampden-Turner (1998) kategoriseras Brasilien in som ett land med en så kallad diffus samt partikularistisk kulturdimension. Länder med dessa karaktärsdrag är relationsinriktade och de ser en överlappning mellan jobbet och det personliga livet. Utmärkande för dessa kulturer är därmed vikten av att bygga informella relationer i organisationen.

Således kan överförandet av kunskap mellan Företag A och dotterbolag hämmas och därmed strategin inte uppfylla dess potential. Denna typ av koordination kan dock vara ett tecken på att Företag A rör sig mer mot en centralisering, vilket intervjuperson A även nämner. Han förklarar att den påverkan huvudkontoret har fortfarande är relativt svag, men att den kommer styras upp allt mer. Denna rörelse mot en mer global CSR-strategi ska enligt teorin och forskare såsom Jain och De Moya (2013) samt Muller (2006) vara ett steg i fel riktning. Detta då den lokala strategin som Företag A för tillfället nyttjar, enligt dessa är den optimala, trots att intervjuperson A menar att de genom detta kan få ett större genomslag och en mer samlad berättelse. Detta kan enligt oss möjligen medföra en aning mer positiv syn på företaget globalt sett, men en försämrad syn lokalt. Det här grundar vi på att den globala publiken får lättare att relatera till företagets insatser, men de lokala intressenterna kan samtidigt känna sig förbisedda. En annan anledning till att Företag A rör sig mot en global CSR-strategi kan vara på grund av att till exempel Filatotchev och Stahl (2015) framhåller att denna strategi rent konkret kan vara svår att uppnå samt innebära höga koordinationskostnader.

I och med att Företag B använder en global CSR-strategi, som därmed ser likadan ut oavsett marknad, är den inte lika komplicerad som i Företag A:s fall. De ämnar istället att i största mån standardisera policys och riktlinjer. Denna strategi blir således mer formell än den lokala, då Företag B exempelvis utför både intern- samt externrevisioner för att säkerställa att dotterbolagen uppfyller de riktlinjer och krav företaget har. Det positiva med denna strategi är att själva koordinationen, enligt Chen och Cannice (2006) samt Filatotchev och Stahl (2015) är kostnadseffektiv samt ger en stark kontroll, vilket även intervjuperson B instämmer i. I och med att Företag B använder en global strategi är det inte förvånande att intervjuperson B inte nämner någon typ av informell koordination mellan huvudkontor och dotterbolag, som Arenas och Ayuso (2016) talar om. Dock är det positivt att Företag B lägger ett aningen större fokus på korruption i Brasilien med tanke på den senaste tidens korruptionsskandaler.

### 5.3 Anledningar bakom valet samt kulturens inflytande

Båda intervjupersonerna var överens om att CSR numera är av strategisk karaktär, att det inte bara är för att vara snäll, utan även för att företaget ska vinna något av det, såsom legitimitet och varumärkeskapital. Detta ligger i linje med Carrolls (2004) utvecklade globala CSR pyramid som till skillnad från hans ursprungliga pyramid mer betonar dess strategiska karaktär och företagets egen vinning. Som tidigare nämnt skiljer sig dock valet av strategi för att uppnå detta mellan de båda företagen.

För Företag A:s del förklarar intervjuperson A att den grundläggande anledningen bakom valet av CSR-strategi ligger i de skilda förväntningarna och önskemålen hos samhället de verkar i, vilket även är de anledningar som Filatotchev och Stahl (2015) samt Jain och De Moya (2013) framhåller. Dessa förväntningar och önskemål skiljer sig delvis mellan länder men även över tid. Sverige som numera har en positiv syn på CSR, har enligt intervjuperson A tidigare haft en förhållandevis negativ och skeptisk attityd, medan det i exempelvis Egypten och Sudan ansetts extremt viktigt. Även Brasilien är enligt intervjuperson A utmärkande, där som tidigare beskrivet ett samhällsengagemang föredras framför mer miljömässigt engagemang.

Detta stämmer överens med Carrolls (2004) resonemang där han menar att förväntningar och önskemål på företags filantropiska CSR-aktiviteter kan skilja sig avsevärt mellan länder och att det i vissa fall till och med kan anses negativt. Precis som Muller (2006) är även intervjuperson A inne på att en viss grad av anpassning kan medföra en mer positiv attityd till CSR från dotterbolagets sida, men även en känsla av delaktighet och stolthet, vilket är en annan av anledningarna bakom Företag A:s val av CSR-strategi. Intressant är att intervjuperson A inte nämner samma svagheter rörande den globala strategin som de som återfinns i teorin. Enligt forskare som Filatotchev och Stahl (2015) är de främsta svagheterna med denna strategi, som tidigare beskrivet, att den rent konkret kan vara svår att uppnå samt innebära höga kostnader. Intervjuperson A uppmärksammar istället andra möjliga svagheter som mer är relaterade till slutprodukten av strategin, nämligen att de inte får en enad historia att berätta samt svårigheten att se den direkta nytta de som företag erhåller från CSR-arbetet.

Som synes i *Figur 5* (s. 13) och jämförelsen mellan den svenska och brasilianska nationskulturen utifrån Hofstede et al. (2010) kulturdimensioner skiljer sig den svenska och brasilianska kulturen avsevärt. Enligt intervjuperson A är detta en starkt bidragande faktor till att Företag A använder en globaliserad CSR-strategi. Utifrån teorin och bland annat Jain och De Moya (2013) föredras i fattigare länder ett fokus på CSR-projekt som rör den lokala samhällsutvecklingen, vilket även stärks av undersökningen utförd av Netherlands Enterprise Agency (2016). De kommer fram till att just sociala aspekter av CSR, såsom arbetsförhållanden och samhällsengagemang, är det som erhåller mest positiv syn av det brasilianska lokalsamhället. Företag A:s fokus på hälsa och utbildning passar väldigt bra in på detta, då de till exempel hjälper ungdomar från utsatta områden runt om i Brasilien till utbildning. Den kanske mest framträdande kulturdimensionen från Hofstede et al. (2010) som belyser det positiva i Företag A:s strategi kan vara den fjärde och sista kulturdimensionen, nämligen osäkerhetsundvikande (UAI). Som beskrivet är Brasilien ett land med ett förhållandevis starkt osäkerhetsundvikande, vilket innebär att de därmed är skeptiska mot projekt som inte är lokalt anpassade, och som kan te sig annorlunda utifrån vad de förväntar sig och är vana vid. Även Vitell et al. (1993) är inne på detta, då de menar att länder med starkt osäkerhetsundvikande är intoleranta mot det som går emot de lokala normerna.

Intervjuperson B framhåller istället upprätthållandet av formella lagar och regler för att göra det enkelt och tydligt för dotterbolagen att leva upp till vissa krav. Det går att dra en parallell till det intervjuperson A diskuterar rörande den svenska synen på CSR ungefär 10 år tillbaka i tiden. Intervjuperson A framhöll att den tidigare synen i Sverige var att företag endast genom att betala skatt och följa de lagar och regler som staten har stiftat uppfyller sitt samhällsansvar. Detta skulle kunna tyda på att Företag B utför en någorlunda förlegad strategi inom CSR. Intervjuperson B diskuterade även att CSR dels kan användas som en positiv kraft för samhället de verkar i, men även i syfte att minska företagets negativa effekter samt hantera risk. Rörande detta kan det tolkas som att Företag B generellt sett har ett större fokus på att minska de negativa effekterna och riskhantering, men att de i Brasilien även kan fokusera på de positiva aspekterna i och med att det är ett relativt moget utvecklingsland. Denna analys härrör dels från att intervjuperson B i intervjun betonar att företag främst bör följa de riktlinjer samt lagar och regler som finns, men även för att Företag B genom deras globala strategi har ett stort fokus på interna processer, såsom att leva upp till miljökrav inom tillverkning.

Den globala strategin passar väl in på företagets generella fokus att minska de negativa effekterna och hantera risk, då intervjuperson B menar att förväntningarna rörande detta inte skiljer sig nämnvärt mellan kulturer. Dock är det förvånande att de inte anpassar sig till den brasilianska kulturen med tanke på att intervjuperson B framhåller att förväntningarna kan skilja sig relativt mycket mellan länder då CSR används som en positiv kraft för samhället. Detta stärks även av de kulturella skillnaderna mellan Sverige och Brasilien, samt åsikterna från forskare såsom Filatotchev och Stahl (2015) samt Jain och De Moya (2013). Problematiskt är även att intervjuperson B anser det inte finnas någon större skillnad på hur CSR ska hanteras i utvecklingsländer kontra industriländer. Detta är något som enligt Hofstede et al. (2010) maktdistansindex (PDI) kan ifrågasättas då de menar att länder med högt maktdistansindex såsom Brasilien oftast tillhör fattigare länder. Befolkningen i dessa länder föredrar i sin tur, enligt Jain och De Moya (2013), ett mer samhällsmässigt engagemang i jämförelse med rikare länder som exempelvis Sverige, vilket argumenterar för en viss grad av anpassning. Det är däremot även viktigt att framhålla de mer positiva aspekterna en global strategi kan medföra. De styrkor som intervjuperson B nämner täcker nämligen de svagheter som Filatotchev och Stahl (2015) nämner angående den globala strategin, nämligen att den konkret kan vara svår att uppnå samt koordinera.

Vidare går det att se en stark koppling mellan Företag B:s CSR-strategi samt Trompenaar och Hampden-Turners (1998) första kulturdimension, universalism kontra partikularism. Företag B som svenskt företag är sannolikt influerat av den universalistiska kulturen, vilket innebär en känsla av skyldighet att efterfölja de formella lagar och regler som finns i samhället. Brasilien är istället ett partikularistiskt land där befolkningen efterfrågar den fria viljan samt initiativ som gynnar personer i ens direkta närhet, vilket stärker Netherlands Enterprise Agency's (2016) rekommendation om att samhällsengagemang erhåller mest positiv syn i Brasilien. Med tanke på att den brasilianska befolkningen efterfrågar initiativ som gynnar personer i ens direkta närhet kan det motivera till skraddarsydd samhällsengagemang snarare än standardiserade projekt som är lika världen runt. Även om Trompenaar och Hampden-Turner (1998) framhåller att globaliseringen medfört att allt fler länder rör sig mot en universalistisk kultur, är det ändå tydligt att det är den partikularistiska som är grunden i Brasiliens kultur. Denna utveckling kan dock framhäva det positiva i Företag B:s standardiserade strategi samt möjligen vara en anledning bakom Företag A:s strävan efter en mer global strategi. Intervjuperson B var även noga med att betona att den enda justering som var specifikt för Brasilien var ett extra fokus på att motverka korruption. Detta kan således förklaras av att Brasilien är ett partikularistiskt och maskulint land med hög maktdistans. Kulturer med dessa drag har enligt Jing och Graham

(2008) samt Park (2003) en mer utbredd korrupktion på grund av dess relationsorientering, ojämna maktfördelning och dess strävan efter snabba materiella framgångar. Det kan ur detta perspektiv vara positivt med Företag B:s mer standardiserade och strikta system, då det bör underlätta motverkandet av korrupktion.

En annan av Trompenaar och Hampden-Turners (1998) kulturdimensioner som betonar skillnaden mellan den mer flexibla brasilianska kulturen och den mer strikta svenska motsvarigheten är hur dessa kulturer relaterar till tid. Medan punktlighet och planering betonas i Sverige, är den brasilianska kulturen mer flexibel gällande tid och planering. Det går därmed att fundera kring ifall det strikta system med tydliga riktlinjer som Företag B använder är lämpligt i en brasiliansk kontext ur just denna synvinkel. Som synes är kultur ett komplext fenomen där ett företags strategi kan ha både för- och nackdelar i en specifik kultur.

Avslutningsvis går det utifrån Trompenaar och Hampden-Turners (1998) sista dimension, extern kontra internt fokus, att argumentera för den globala strategins fördelar. Trompenaar och Hampden-Turner (1998) betonar vikten av en balans mellan externt och internt fokus, trots att till exempel svenska företag kommer från en kultur som enligt Trompenaar och Hampden-Turner (1998) generellt har ett externt fokus. Genom att balansera mellan de två ytterligheterna kan Företag A och Företag B på samma gång som de fokuserar på dess egna styrkor även anpassa sig efter vad som efterfrågas, vilket kan likställas med den globala CSR-strategin.



## 6.0 Slutsats och avslutande diskussion

---

*I studiens avslutande kapitel presenteras de slutsatser som dragits, med efterföljande diskussion och studiens implikationer. Även kritik kring studiens metodologiska upplägg diskuteras, och avslutningsvis ges förslag till framtida studier.*

---

### 6.1 Slutsats

Utifrån fallet Brasilien var huvudsyftet med denna studie att kartlägga huruvida svenska företag anpassar sina CSR-strategier i en internationell kontext. Studien hade även ett delsyfte som var att undersöka koordinationen mellan huvudkontor och dotterbolag samt vilka anledningar som ligger bakom vald strategi. För att uppfylla dessa syften formulerades och besvarades tre forskningsfrågor.

Den första forskningsfrågan undersökte huruvida svenska företag använder en global, lokal eller glokala CSR-strategi. Empirin visade att en klar majoritet av de svenska multinationella företagen i studien använder en global CSR-strategi, det vill säga en standardiserad strategi som är densamma oavsett marknad. Detta då 11 av 16 undersökta företag i den första innehållsanalysen uppvisade en korrelation som tyder på en global CSR-strategi. Detta stärktes även av den andra innehållsanalysen där företagen i genomsnitt uppvisade en låg grad av anpassning. Genom att besvara den första forskningsfrågan kunde vi sedan upptäcka två företag med varierade strategier som därmed var intressanta att undersöka vidare. Dessa två företag användes därmed för att undersöka koordinationen mellan huvudkontor och dotterbolag samt vilka anledningar som ligger bakom deras val av strategi.

Den andra forskningsfrågan undersökte således hur företaget koordinerar sin valda strategi mellan huvudkontor och dotterbolag. Företag A som var ett av få företag som använder en glokala strategi visade sig något förvånande gå mot en allt mer centraliserad koordination och samtidigt en global CSR-strategi. Historiskt sett och även i nuläget var dock koordinationen mellan huvudkontor och dotterbolag i själva verket relativt svag, där det endast var de centrala program och teman som styrde dotterbolaget, vilket i ett senare skede rapporterade tillbaka till huvudkontoret vad de utfört under året. Rörande denna forskningsfråga skiljer sig de två undersökta företagen markant. Företag B som i sin tur använder en global CSR-strategi har en koordination som är betydligt mer uppstyrd. Till att börja med styr Företag B sina dotterbolag med ett globalt ledningssystem utformat utifrån globala riktlinjer, såsom FN:s *Global Compact*. De utför dessutom både intern- och externrevisioner för att säkerställa att dotterbolaget lever upp till målen och standarderna med syftet att upprätthålla en stark kontroll.

Även rörande den tredje forskningsfrågan skiljde sig de två företagen åt. Denna fråga undersökte anledningarna bakom vald strategi samt nationskulturens inflytande. Intervjuperson A från Företag A ansåg att skilda förväntningar beroende på skillnader i nationskultur var en starkt bidragande orsak till deras val av CSR-strategi. Å andra sidan är inte detta något som påverkat Företag B vid deras val av strategi. Företag B menar att de genom att förlita sig på globala riktlinjer, som FN:s *Global Compact*, täcker in de skilda förväntningarna. Samtidigt är Företag B mest fokuserade på att minska de negativa effekterna som kan uppstå från deras verksamhet, där olikheterna i förväntningar inte är lika stora som när CSR används i syfte att vara en positiv kraft i samhället. Andra anledningar bakom den glokala strategin är att den kan skapa en känsla av delaktighet och stolthet hos dotterbolaget. Den globala strategin är enligt intervjuperson B istället enkel att förhålla sig till och mer konkret.

## 6.2 Avslutande diskussion och implikationer

Utifrån den tidigare forskning som studerats inom området var till en början de resultat som frambringades från innehållsanalyserna i enlighet med våra förväntningar. Framförallt var resultatet i enlighet med Jain och De Moyas studie från 2013, då dessa visade att även majoriteten av de svenska företagen använder en global CSR-strategi. Dock fanns en förväntan eller förhoppning att svenska företag i större grad hade anammat den mer komplicerade, men även effektfulla globala strategin. Detta på grund av att svenska företag ofta ses som pionjärer inom CSR och bland annat är med på topplistor över de mest samhällsmedvetna företagen.

Rörande resultatet från intervjuerna var det för oss något förvånande att Företag A är på väg att lämna den globala strategin, som av forskare anses vara den främsta, för den mer kritiserade globala strategin. Efter vidare eftertanke föll det sig dock inte längre lika förvånande. Dels är den globala strategin svårkoordinerad och svår att praktiskt uppnå. Detta skulle i sin tur kunna vara en anledning bakom Företag A:s något ostrukturerade koordination. Samtidigt som valet att gå mot en mer global strategi kan vara ett tecken på att de inte känner sig tillfredsställda med den globala strategin, eller har misslyckats med att implementera den. En annan tanke som dykt upp i slutskedet av vår forskning är ifall den globala strategin möjligen kan vara en utopi skapad av forskare, då den som beskrivet är teoretiskt framstående, men praktiskt svår att uppnå.

Intressant är även utvecklingen inom världspolitiken med den ökade nationalismen, och händelser såsom Brexit samt Donald Trumps inträde som amerikansk president. Detta har väckt tankar om slutet för globaliseringen. Vilken inverkan detta skulle ha på företags CSR-strategier är i nuläget oklart, men det är inte omöjligt att en lokal anpassning blir allt mer fördelaktig med tanke på att det som fungerar på en marknad i ännu mindre utsträckning skulle fungera på andra marknader. Med detta resonemang i åtanke kan det då antas att Företag A gör ett felaktigt strategiskt val genom att anamma en mer global CSR-strategi.

De implikationer som denna studie genererar berör främst multinationella företag med verksamhet på tillväxtmarknader samt i utvecklingsländer. Dessa erhåller genom denna studie en djupare förståelse bakom svenska företags val av CSR-strategi, såsom nationskulturens inflytande och slutligen hur strategierna kan koordineras. Genom analys av två av de mest framstående svenska företagen på den brasilianska marknaden, som utför skilda CSR-strategier, kan studien även ge en inblick för andra företag om dessa strategiers för- och nackdelar. Utöver denna djupgående analys ämnar studien även bidra med en bredd avseende vilken av strategierna som är vanligast förekommande bland de största svenska företagen på den brasilianska marknaden sett till omsättning. Med detta får multinationella företag som är i startskedet av sin CSR-strategi, eller är nya på den brasilianska marknaden en vägledning rörande vilka strategier som finns att tillgå samt en möjlighet att antingen följa strömmen eller gå sin egen väg. Utöver detta kan studien ge en tankeställare till de företag som möjligen inte lägger ner så mycket energi och vikt på vilken CSR-strategi de använder sig av, samt en motivation till att beakta hur de går tillväga vid CSR i internationell kontext. De företag som deltar i studien kan även erhålla nyvunnen kunskap i och med identifieringen av dess CSR-strategi, vilken de kan använda genom att till exempel utveckla och förbättra verksamheten.

### 6.3 Metodkritik

Det finns trots noggrant utvalda metodtekniker vissa faktorer som kan ha påverkat de olika undersökningarna. Precis som de flesta studier har även denna potential att förbättras samt vissa begränsningar som är värda att benämna. Till att börja med är nationskultur ett abstrakt och ständigt föränderligt fenomen vilket gör det metodologiskt komplicerat att undersöka. Vi har ändå valt att undersöka detta fenomen vilket kan väcka en del kritik. Detta besvarar vi dock med att använda oss av två kompletterande och välciterade kulturteorier vilket gör att vår kulturella forskningsfråga gör sig rättvist behandlad.

Fortsättningsvis får fallstudier enligt Yin (2007) ofta ta emot kritik angående dess stringens, och att dess forskare inte följer systematiska procedurer. Dessa problem anser vi oss undvika genom att använda systematiska procedurer utformade från väletablerade teorier och tidigare forskning, samt tydligt redogöra för varje steg i processen. I övrigt förklarar Yin (2007) att förmågan att generalisera från fallstudier ofta ifrågasätts, särskilt från de som endast består av ett fall. Denna brist är vi medvetna om, men ämnar samtidigt inte att generalisera till en större population utan istället bidra med en djupare förståelse. Vi har även utfört en flerfallstudie för att få en större bredd i studien och därmed ge resultaten mer trovärdighet.

Den mest nämnvärda bristen går dock att finna i det låga antalet kategorier i innehållsanalys 1, vilket medför att endast höga korrelationskoefficienter kan vara statistiskt signifikanta. I de fall där korrelationen är svag, alltså särskilt vid lokala CSR-strategier, blir därmed signifikansen alldeles för låg för att kunna uttala sig om att det faktiskt är så det ligger till. Detta förklarar Eliasson (2013, s. 110) som att *“ju mindre stickprov, desto högre måste korrelationskoefficienten vara för att ett eventuellt samband ska vara statistiskt signifikant”*. I denna studie räknas de olika CSR-kategorierna som stickprov, detta då vi jämfört företag för företag och kollat korrelationen mellan global och brasiliansk webbsida i fråga om CSR-information. Med detta i beaktande är ändå denna metod vetenskapligt bevisad i och med Jain och De Moyas (2013) studie, samt kan ge en indikation på de valda företagens CSR-strategi. Vad gäller innehållsanalyserna kan kritik vanligtvis riktas mot att de skulle vara ateoretiska vilket innebär att det som studeras är sådant som kan mätas, men inte är teoretiskt sett intressant. Med tanke på att vi använt teori som grund för de bägge kodningsscheman anser vi oss undvika detta hinder. En annan aspekt som kan kopplas till specifikt innehållsanalys 1 är författarnas val att inte använda hypoteser, vilket är vanligt förekommande vid denna typ av studier. Valet kan därmed anses anmärkningsvärt, men av samma anledning som beskrivs i *avsnitt 3.4.1.6* och *3.5.1* har hypoteser medvetet uteslutits från studien. Närmare bestämt beror detta på att vi själva kodar den data som används i innehållsanalyserna, och enligt Insch et al. (1997) bör kodarna vara blinda för studiens hypoteser för att minimera hot mot validiteten. För att undvika risken att vi i kodningen blir påverkade av studiens hypoteser har vi därmed uteslutit dessa.

Vid våra telefonintervjuer användes ljudinspelning, vilket kan ha påverkat intervjupersonernas svar. Personerna i fråga kan ha känt sig obekväma, vilket enligt Saunders, Lewis och Thornhill (2009) kan ha lett till oärliga eller onaturliga svar. Även Trost (2010) ger medhåll angående detta då han menar att inspelningar kan uppfattas besvärande och hämmande. Trost (2010) menar dock vidare att intervjupersonerna snabbt vänjer sig och glömmer bort att de blir inspelade, vilket tillsammans med den underlättade transkriberingen överväger inspelandets nackdelar. En annan kritisk aspekt angående intervjuerna är den så kallade intervjuareffekten som kan uppstå. Alvesson och Deetz (2000) förklarar att de ord som används av intervjuaren

kan utlösa vissa associationer och sätt att beskriva situationen hos intervjupersonen, vilket kan leda till att intervjupersonen besvarar på det sätt den tror intervjuaren vill höra.

Vidare kan det ses som en begränsning att endast två företag intervjuats för den kvalitativa delen av studien. Intervjuerna samt företagen i sig med sina skilda CSR-strategier ansågs dock bidra med en önskvärd mättnad för studien, då frågeställningarna gick att besvara utifrån dessa två intervjuer. Anledningen till att ett företag med en global strategi och ett företag med en global strategi ansågs ge studien en mättnad är dels på grund av att den lokala strategin visades vara den som används i minst utsträckning. Vidare är den lokala strategin inte lika intressant ur koordinationssynpunkt, med tanke på att den innebär en fullkomlig frihet för dotterbolaget. Dessutom inkluderas anpassningsaspekten av CSR-strategier genom den globala strategin. Däremot skulle fler intervjuer med företag som använder samma strategi kunna ge olika perspektiv på strategierna och möjligen utvinna olika åsikter som hade varit intressant. Med den metodtrianglering som använts anser vi dock ha bidragit med både bredd och djup till forskningsfronten på ett område som är relativt utforskat. Avslutningsvis är resultatet som tidigare nämnt svårt att generalisera till samtliga multinationella företag på grund av vissa omständigheter, såsom att studien avgränsats till svenska företag samt innehar en fallstudiekaraktär. Den kan dock likt Jain och De Moya (2013) ge en indikation på hur multinationella företag arbetar internationellt med CSR.

#### *6.4 Förslag till framtida studier*

Det har under studiens gång uppkommit tankar om flera intressanta aspekter värda att forska vidare inom. Vi har tidigare diskuterat tanken om att den globala CSR-strategin möjligtvis kan vara en utopi skapad av forskare. Därmed skulle det vara intressant med studier som undersöker ifall den strategin går att utföra rent praktiskt eller ifall den som befarat låter bra teoretiskt, men är allt för komplicerad för att kunna uppnå sin fulla potential. Vidare kan det vara intressant att undersöka liknande forskningsfrågor med andra företag, för att finna skillnader eller likheter med våra resultat. Dessa företag kan exempelvis vara verksamma på andra marknader än den brasilianska eller undersöka specifika branschskillnader, för att därmed stärka resultaten eller motbevisa dem. En annan idé kan vara att intervjua ansvariga från dotterbolagen för att på så sätt få med deras åsikter, samt jämföra dessa med moderbolaget. I och med att den här studien avgränsat sig till nationskulturens påverkan på anpassning av CSR-strategier skulle det även vara intressant att undersöka andra påverkande krafter, såsom exempelvis politiska eller ekonomiska. Till exempel diskuterar vi kort det rådande politiska läget i världen, med den ökade nationalismen samt globaliseringens möjliga nedgång. Det skulle vara intressant att se ifall detta kan ha en påverkan på val av CSR-strategi, och möjligen leda till att allt fler företag börjar gå mot en mer lokal strategi. Om framtida forskare önskar studera Brasilien ytterligare skulle ett större fokus på den utbredda korruptionen i landet vara en önskvärd ingångsport. Detta då vi i denna studie uppmärksammat en koppling mellan CSR, kultur och korruption.

# Källförteckning

## *Vetenskapliga artiklar*

- Arenas, D. & Ayuso, S. (2016). Unpacking transnational corporate responsibility: coordination mechanisms and orientations. *Business Ethics: A European Review*, 25(3), 217-237
- Arthaud-Day, M.L. (2005). Transnational Corporate Social Responsibility: A Tri-Dimensional Approach to International CSR Research. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 1-22.
- Baden, D. (2016). A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(8), 1-15.
- Burton, B., Farh, J-L. & Hegarty, W. (2000). A Cross-Cultural Comparison of Corporate Social Responsibility Orientation: Hong Kong vs. United States Students. *Teaching Business Ethics*, 4(2), 151-167.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A.B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114-120.
- Cavusgil, S.T. & Cavusgil, E. (2012). Reflections on international marketing: destructive regeneration and multinational firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 202-217.
- Chen, R. & Cannice, M. (2006). Global integration and the performance of multinationals' subsidiaries in emerging markets. *IVEY Business Journal Online*, januari/februari.
- Cho, K.R. & Padmanabhan, P. (2005). Revisiting the role of CD in MNC's foreign ownership mode choice: the moderating effect of experience attributes. *International Business Review*, 14(3), 307-24.
- Fan, D., Nyland, C. & Zhu, C.J. (2008). Strategic implications of global integration and local responsiveness for Chinese multinationals: An area for future study. *Management Research News*, 31(12), 922-940.
- Ferguson, M.A., Popescu, C. & Collins, K. (2006). *Public relations' influence on socially responsible corporations*. Paper presented at the 9th International Public Relations Research Conference, Miami, FL.
- Filatotchev, I. & Stahl, G.K. (2015). Towards transnational CSR. Corporate social responsibility approaches and governance solutions for multinational corporations. *Organizational Dynamics*, 44(2), pp. 121-129.

- Golob, U. & Bartlett, J.L. (2007). Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia. *Public Relations Review*, 33, 1–9.
- Hah, K. & Freeman, S. (2014). Multinational Enterprise Subsidiaries and their CSR: A Conceptual Framework of the Management of CSR in Smaller Emerging Economies. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 125-136.
- Halme, M. & Laurila, J. (2009). Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 325-339.
- Harzing, A-W. (2000). An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 101-120.
- Husted, B.W. & Allen, D.B. (2006). Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise: Strategic and Institutional Approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 838-849.
- Insch, G.S., Moore, J.E. & Murphy, L.D. (1997). Content analysis in leadership research: examples, procedures, and suggestions for future use. *Leadership Quarterly*, 8(1), 1-25
- Jain, R. & De Moya, M. (2013). Global, Local, or Glocal: Investigating CSR Strategies of Best Corporate Citizens in India. *International Journal of Strategic Communication*, 7(3), 207-226.
- Jamali, D. (2010). The CSR of MNC Subsidiaries in Developing Countries: Global, Local, Substantive or Diluted? *Journal of Business Ethics*, 93(2), 181-200.
- Jing, R. & Graham, J.L. (2008). Values versus Regulations: How Culture Plays Its Role. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 791-806.
- Kang, Y-C. & Wood, D.J. (1995). Before-profit social responsibility – turning the economic paradigm upside-down. In Nigh, D. & Collins, D. (red.). *Proceedings of the 6th Annual Meeting of the International Association for Business and Society (IABS)*. Vienna, pp. 408-18.
- Lotila, P. (2010). Corporate Responsiveness to Social Pressure: An Interaction-Based Model. *Journal of Business Ethics*, 94(3), 395-409.
- Luo, Y. (2003). Market-seeking MNEs in an emerging market: how parent-subsidiary links shape overseas success. *Journal of International Business Studies*. 34(3), 290-309.
- Magnusson, P., Wilson, R.T., Zdravkovic, S., Zhou, J.X. & Westjohn, S.A. (2008). Breaking through the cultural clutter: A comparative assessment of multiple cultural and institutional frameworks. *International Marketing Review*, 25(2), 183-201.
- Maignan, I. & Ferrell, O.C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37–51.

Maynard, M.L. & Tian, Y. (2004). Between global and glocal: Content analysis of the Chinese web sites of the 100 top global brands. *Public Relations Review*, 30(3), 285–291.

Muller, A. (2006). Global Versus Local CSR Strategies. *European Management Journal*, 24(2–3), 189–198.

Nilsson, C. & Hung Tsai, C. (2016). *Corporate Social Responsibility and Culture: A study of a Swedish Multinational Corporation's CSR strategy in terms of labour policies in East China and its relation to cultural differences*. Kandidatuppsats, Business Administration. Jönköping University.

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:942986/FULLTEXT01.pdf>

Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68, 133.

Ringov, D. & Zollo, M. (2007). The impact of national culture on corporate social performance. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(4), 476-485.

Sachs, S., Rühli, E. & Mitnacht, V. (2005). A CSR framework due to multiculturalism: the Swiss Re case. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 5(3), 52-60.

Sahlin-Andersson, K. (2006). Corporate social responsibility: a trend and a movement, but of what and for what? *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 6(5), 595-608.

Schwartz, S. (1994). Beyond individualism/collectivism: new cultural dimensions of values. I Kim, U., Triandis, H.C., Kagitcibasi, C., Choi, C. & Yoon, S.C. (red.) *Individualism and Collectivism: Theory, Methods, and Applications*. Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 85-119.

Snider, J., Hill, R.P. & Martin, D. (2003). Corporate social responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms. *Journal of Business Ethics*, 48(2), 175-187.

Vitell, S.J., Nwachukwu, S.L. & Barnes, J.H. (1993). The Effects of Culture on Ethical Decision-Making: An Application of Hofstede's Typology. *Journal of Business Ethics*, 12(10), 753-760.

Wilkesmann, U., Fischer, H. & Wilkesmann, M. (2009). Cultural characteristics of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 464-477.

Zenisek, T.J. (1979). Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based on Organizational Literature. *Academy of Management Review*, 4(3), 359-368.

## Litteratur

Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Andersson, S. (2014). *Om positivism och hermeneutik: en introduktion i vetenskapsteori*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1998). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Bjereld, U., Demker, M. & Hinnfors, J. (2009). *Varför vetenskap?: om vikten av problem och teori i forskningsprocessen*. 3., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Borglund, T., De Geer, H. & Hallvarson, M. (2008). *Värdeskapande CSR: hur företag tar socialt ansvar*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Rowe.

Browaeys, M-J. & Price, R. (2008). *Understanding Cross-cultural Management*. Pearson Education Limited.

Eliasson, A. (2013). *Kvantitativ metod från början*. 3., uppdaterade uppl. Lund: Studentlitteratur

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. Från [umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf](http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf)

Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010). *Organisationer och kulturer*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage, Thousand Oaks, CA.

Krippendorff, K. (2013). *Content analysis: an introduction to its methodology*. 3rd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE

Neuendorf, K.A. (2002). *The content analysis: guidebook*. London: SAGE

Robertson, R. (1995). Glocalization: Time-space and homogeneity–heterogeneity. In M. Featherstone, S. Lash, & R. Robertson (Eds.), *Global modernities*. Thousand Oaks: Sage.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5th ed. Harlow, England: Pearson Education Limited

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2. ed. New York: McGraw-Hill

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. 1. uppl. Malmö: Liber

### **Elektroniska källor**

Augustsson, T. (2017). Mitt i Gripen-affär: Brasilien vill sälja plan till Sverige. *SvD Näringsliv*, 11 maj. <https://www.svd.se/brasilien-vill-byta-transportplan-mot-gripen>



Business Sweden (u.å). *Business Sweden i Brasilien*. <http://www.business-sweden.se/brasilien> [2017-02-23]

CSR i praktiken (2009). *CSR-barometern ger vink om morgondagen i Hållbarhetsverige*. <http://www.csripraktiken.se/2009/06/09/csr-barometern-ger-vink-om-morgondagen-i-hallbarhetsverige/> [2017-03-30]

Europeiska Unionen (2017). *Sweden*. [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/sweden\\_en#overview](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/sweden_en#overview) [2017-03-30]

Förenta Nationerna (2015). *Human Development Report 2015*. New York: United Nations Development Programme. [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015\\_human\\_development\\_report.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report.pdf)

Hugman, M. (2016). Brazil's economy is at a turning point. *Business Insider*, 4 september. <http://www.businessinsider.com/brazils-economy-is-at-a-turning-point-2016-9?r=US&IR=T&IR=T>

Lacy, P., Cooper, T., Hayward, R. & Neuberger, L. (2010). *A New Era of Sustainability: UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010*. Förenta Nationernas Global Compact och Accenture. [https://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/UNGC\\_Accenture\\_CEO\\_Study\\_2010.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf)

Leahy, J. (2017). Business bets on Brazil economic rally. *Financial Times*, 7 februari. <https://www.ft.com/content/ab46f7ec-e4d9-11e6-8405-9e5580d6e5fb>

Netherlands Enterprise Agency (2016). *Corporate Social Responsibility in Brazil* (RVO-051-1601/FS-INT). Haag: Netherlands Enterprise Agency. <https://www.rvo.nl/sites/default/files/2016/11/Factsheet-CSR-Brazil.pdf>

Rapoza, K. (2016). Brazil's Economy Goes Out With A Whimper. *Forbes*, 26 december. <http://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2016/12/26/brazils-economy-goes-out-with-a-whimper/#4d69c4c54811>

Regeringskansliet (u.å.). *Brasilien*. <http://www.regeringen.se/sveriges-regering/utrikesdepartementet/sveriges-diplomatiska-forbindelser/amerika/brasilien/> [2017-06-01]

SCB (2017). *Preliminär befolkningsstatistik per månad 2017*. <http://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/befolkning/befolkningens-sammansattning/befolkningsstatistik/pong/tabell-och-diagram/manadsstatistik--riket/preliminar-befolkningsstatistik-per-manad/> [2017-03-30]

SCB (2017). *Nationalräkenskaper, kvartals- och årsberäkningar*. <http://www.scb.se/NR0103> [2017-03-30]

Statistics Times (2017). *List of Countries by Projected GDP per capita 2017*. <http://statisticstimes.com/economy/gdp-capita-ranking-2017.php> [2017-03-30]

Sveriges Kommunikatörer (2016). *10 trender inom hållbarhet*. <https://sverigeskommunikatorer.se/nyheter/hallbarhet/> [2017-03-30]

Sweden (2016). *Sweden leads by example in corporate social responsibility*. <https://sweden.se/business/csr-in-sweden/> [2017-03-30]

Sweden Abroad (u.å.). *Handel med Brasilien*. <http://www.swedenabroad.com/sv-SE/Ambassader/Brasilia/Handel--service-till-svenska-foretag/Handel-med-Brasilien/> [2017-06-01]

Veckans Affärer (2016). *Det här är Sveriges 500 största företag 2016*. <http://www.va.se/nyheter/2016/11/29/det-har-ar-sveriges-500-storsta-foretag-2016/> [2017-03-13]

Worldometers (2017). *Brazil Population*. <http://www.worldometers.info/world-population/brazil-population/> [2017-03-30]

# Bilagor

## *Bilaga 1 Intervjuguide*

### *Bakgrundsfrågor*

1. Berätta lite kort om din bakgrund och nuvarande position. T.ex. tidigare arbetslivserfarenhet, utbildning och ansvarsområde
2. Hur länge har du suttit på din nuvarande position?
3. Vad är din erfarenhet inom CSR-området?

### *Frågor om internationell CSR*

4. Varför har ni valt att arbeta med CSR och vad är företagets målsättningar med CSR-arbetet under ett långsiktigt perspektiv?
5. Vilket eller vilka av följande CSR-områden lägger ni störst vikt vid här i Sverige? Miljöfrågor, arbetsförhållanden, konsumentfrågor, samhällsengagemang, mänskliga rättigheter, rättvisa verksamhetsmetoder eller organisatorisk styrning, varför just den eller de?
6. Skiljer sig dessa prioriteringsområden vid er verksamhet i Brasilien?

### *Följdfrågor:*

- Om ja, de skiljer sig. I så fall hur och varför? (Lokal)
  - Om nej, det är samma prioriteringsområden. Har dotterbolaget friheten att själva utforma vilka aktiviteter inom området de vill utföra eller bestäms det från huvudkontoret?
    - Om ja, dotterbolaget har friheten att välja aktiviteter. Hur går ni tillväga för att balansera mellan kontroll och frihet? (Informella aktiviteter såsom workshops och möten mellan CSR-ansvariga eller formella som standardiserad rapportering) (Glokal)
    - Om nej, dotterbolaget har inte frihet att själva utforma aktiviteter. Hur kommer det sig? (Global)
7. Vilka styrkor och svagheter ser du med er CSR-strategi?

### *Påverkande krafter till valet av strategi*

8. Oavsett hur er CSR-strategi ser ut, tror du att nationskultur har en inverkan på företags val av att anpassa sin CSR till andra länder och i så fall varför/varför inte?

Följdfråga:

- Har du några konkreta exempel rörande den brasilianska kulturen?

9. Vilket inflytande tror du lokala intressenter har på företags val av att anpassa sina CSR-strategier?

Följdfråga:

- Är det någon eller några som har särskilt stort inflytande?

10. Tror du att det är mer eller mindre viktigt att anpassa sig till fattigare länder och i så fall varför?

Är det OK om vi återkommer ifall vi har något att komplettera med?

Tack för ditt deltagande!

## Bilaga 2 Översikt korrelationsanalyser

### Correlations Volvo

		Global	Brasilien
V6	Pearson Correlation	1	,264
	Sig. (2-tailed)		,668
	N	5	5
V7	Pearson Correlation	,264	1
	Sig. (2-tailed)	,668	
	N	5	5

### Correlations Tetra Pak

		Global	Brasilien
Global	Pearson Correlation	1	,639
	Sig. (2-tailed)		,246
	N	5	5
Brasilien	Pearson Correlation	,639	1
	Sig. (2-tailed)	,246	
	N	5	5

### Correlations Akzo Nobel

		Global	Brasilien
V3	Pearson Correlation	1	,889*
	Sig. (2-tailed)		,044
	N	5	5
V4	Pearson Correlation	,889*	1
	Sig. (2-tailed)	,044	
	N	5	5

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations SCA Hygiene

		Global	Brasilien
V3	Pearson Correlation	1	,867
	Sig. (2-tailed)		,057
	N	5	5
V4	Pearson Correlation	,867	1
	Sig. (2-tailed)	,057	
	N	5	5

### Correlations Husqvarna

		Global	Brasilien
V3	Pearson Correlation	1	,201
	Sig. (2-tailed)		,746
	N	5	5
V4	Pearson Correlation	,201	1
	Sig. (2-tailed)	,746	
	N	5	5

### Correlations Astra Zeneca

		Global	Brasilien
V3	Pearson Correlation	1	,377
	Sig. (2-tailed)		,532
	N	5	5
V4	Pearson Correlation	,377	1
	Sig. (2-tailed)	,532	
	N	5	5

### Correlations Atlas Copco

		Global	Brasilien
V1	Pearson Correlation	1	,306
	Sig. (2-tailed)		,616
	N	5	5
V2	Pearson Correlation	,306	1
	Sig. (2-tailed)	,616	
	N	5	5

### Correlations Scania

		Global	Brasilien
V1	Pearson Correlation	1	,796
	Sig. (2-tailed)		,107
	N	5	5
V2	Pearson Correlation	,796	1
	Sig. (2-tailed)	,107	
	N	5	5

### Correlations SKF

		Global	Brasilien
V1	Pearson Correlation	1	,866
	Sig. (2-tailed)		,058
	N	5	5
V2	Pearson Correlation	,866	1
	Sig. (2-tailed)	,058	
	N	5	5

### Correlations Assa Abloy

		Global	Brasilien
V1	Pearson Correlation	1	,912*
	Sig. (2-tailed)		,031
	N	5	5
V2	Pearson Correlation	,912*	1
	Sig. (2-tailed)	,031	
	N	5	5

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations Höganäs

		Global	Brasilien
V1	Pearson Correlation	1	1,000**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	5	5
V2	Pearson Correlation	1,000**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	5	5

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations ABB

		Global	Brasilien
V1	Pearson Correlation	1	,410
	Sig. (2-tailed)		,493
	N	5	5
V2	Pearson Correlation	,410	1
	Sig. (2-tailed)	,493	
	N	5	5

