



Maria Flåten Molland og Sigrid Thorsnes Grane

CSR i små og mellomstore bedrifter

En kvalitativ casestudie av CSR i softwarebransjen

**Masteroppgave våren 2022
OsloMet – storbyuniversitetet
Handelshøyskolen (HHS)**

Masterstudiet i økonomi og administrasjon

SAMMENDRAG

Denne studien utforsker samfunnsansvaret til små og mellomstore bedrifter innen software i Norge, og forsøker å svare på følgende problemstilling: *Hvilken tilnærming har små og mellomstore bedrifter til CSR, og hvordan kan dette forstås i sammenheng med utfordringene som SMB-er står overfor?* Vår kvalitative casestudie består av åtte individuelle dybdeintervjuer med fire forskjellige bedrifter. Vi har forsøkt å plassere bedriftene i fire tilnærminger til CSR: overfladisk, utilstrekkelig, strategisk og genuin, basert på hvordan bedriftene forstår og utøver sitt samfunnsansvar, tiltakene som er implementert og motivasjonen bak. Med unntak av én bedrift, finner vi at SMB-ene i hovedsak retter oppmerksomheten mot den sosiale dimensjonen av samfunnsansvaret, og til interessentene som er de nærmest: lokalsamfunnet og ansatte. Mindre oppmerksomhet gis tiltak rettet mot miljøet, og vi finner tegn på at det er mindre bevissthet rundt klimaavtrykket til softwarebedrifter.

Det foreligger en forventning om at bedriftenes utfordringer har bakgrunn i sin størrelse eller manglende ressurser. Denne studien avdekker derimot at de største utfordringene er fraværet av viten om hvordan ansvaret skal utøves, og manglende eksisterende veiledning med SMB-er som utgangspunkt. Det er enighet blant bedriftene i studien at å forstå hva samfunnsansvar er, og hva det innebærer for egen bedrift, er et stort hinder i seg selv. Vi finner at dette kan hindre at CSR påvirker bedriftenes kjerneaktiviteter, samt kan holde bedriftene tilbake fra å utøve ansvaret på en adekvat måte overfor deres respektive interessenter.

Av vår kunnskap eksisterer det mindre forskning på CSR i små og mellomstore bedrifter, og enda mindre av bedrifter i den norske konteksten. Denne studien er skrevet med et ønske om å bidra til mer kunnskap og innsikt i hvordan SMB-er opplever deres samfunnsansvar, og deres bidrag mot en mer bærekraftig utvikling. Funnene og konklusjonene speiler et behov for mer forskning, men også mer veiledning og bevisstgjøring av samfunnsansvaret. Hvordan SMB-er skal forstå CSR må tydeliggjøres slik at forventningene til deres interessenter kan oppfylles, fordelene høstes, og også de minste kan være med på å ta sin del av samfunnsansvaret.

Nøkkelord: CSR, Samfunnsansvar, Trippel bunnlinje, Bærekraft, SMB, Motivasjon, Interessent

ABSTRACT

This study explores how small and medium sized enterprises within software in Norway, approach their corporate social responsibility and the barriers that go along with it. Our qualitative case study consists of eight individual in-depth interviews with four different companies. By looking at their understanding of the concept, the activities implemented in their business and their motivation for doing so, we tried placing the businesses within four categories of CSR: CSR as window dressing, impotent, strategic and genuine. With the exception of one business, we find that these enterprises devote their attention mainly to the social dimension of CSR, and to the stakeholders closest to home in proximity: their local community and their employees. We found there to be less of an awareness of their environmental impact and environmental practices were less prominent of the activities that the businesses implement as part of their CSR agenda.

There is an expectation that the challenges that SMEs face are due to their size or sheer lack of resources. However, by the results of this study we discover that the biggest challenges of them all are the absence of guidance, and knowledge on how-to. There is a consensus among the enterprises in this study that grasping the concept of corporate social responsibility is a challenge in itself, and we find that this can hinder the enterprises from fulfilling their responsibility in an adequate manner to their respective stakeholders. Due to these barriers we find that these businesses are approaching CSR in different ways, and that the challenges identified can contribute to explain their approach to CSR and to the extent that their practices affect their core activities.

Within our knowledge there is far less research on CSR in small and medium sized enterprises and even less of enterprises in the Norwegian context. This study was written on the basis of gaining more knowledge and insight as to how SMEs are experiencing their responsibility and their contribution to society and sustainability. The findings of and the conclusion of this study calls for more research, but also more guidance as well as awareness of the business case for corporate social responsibility in SMEs so that the expectations of the businesses stakeholders can be met and the benefits of this responsibility can be reaped.

Key words: Corporate social responsibility, Triple bottom line, Sustainability, SME, Motivation, Stakeholder

FORORD

Med denne oppgaven markerer vi at vi er ved veis ende av et toårig masterprogram i Økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen OsloMet. Spesialiseringen vår er innenfor strategi, organisasjon og ledelse og dette la grunnlaget for temaet i oppgaven: bedrifters samfunnsansvar. Interessen for dette temaet har økt gjennom studietiden i takt med at det også er et tema som har fått mer til stedeaværelse i mediebildet og bedrifters strategi, og også i pensum. Vi har tilegnet oss spennende og relevant kunnskap som vi vet vi vil dra nytte av i arbeidslivet.

En stor takk og applaus må rettes til vår veileder Anita Ellen Tobiassen ved Handelshøyskolen OsloMet for innsikt, innspill, motivasjon, faglig hjelp, og ikke minst påminnelser om å le oppe i det hele. Når vi har vært ute på ville veier og usikre på hvordan oppgaven skulle ende opp, har vi husket på å smile og å gi hverandre hyppige high-fives. Oppgaven ville ikke vært den samme uten ditt ekte engasjement for små og mellomstore bedrifter.

Vi må også rette en stor takk til våre informanter som tok seg tiden til å delta i vår oppgave. Vi kunne ikke vært foruten deres innsikt og kunnskap, og oppgaven er en refleksjon av de spennende intervjuene vi fikk ha med bedriftene. Til slutt vil vi også rette en takk til Ingrid Molland Flåten og Sunniva Thorsnes Grane som har hjulpet sine søstre med korrekturlesing og oppmuntrende ord gjennom prosessen.

Oslo, mai 2022

Maria Flåten Molland

Sigrd Thorsnes Grane

INNHOLDSFORTEGNELSE

1 INTRODUKSJON	1
1.1 BAKGRUNN OG VALG AV TEMA	1
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	2
1.3 KONTEKST	4
1.4 METODISK TILNÆRMING	4
1.5 DISPOSISJON	4
2 TEORETISK BAKGRUNN	5
2.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	5
<i>2.1.1 Definisjoner</i>	5
<i>2.1.2 Bedriftens interessenter</i>	6
<i>2.1.3 CSR i software</i>	7
2.2 CSR I PRAKSIS	9
<i>2.2.1 CSR-pyramiden</i>	9
<i>2.2.2 Trippel bunnlinje</i>	10
<i>2.2.3 FNs bærekraftsmål</i>	12
<i>2.2.4 Strategisk CSR</i>	13
<i>2.2.5 Tilnærming til CSR basert på motivasjon og integrasjon</i>	14
2.3 SMÅ OG MELLOMSTORE BEDRIFTER	17
<i>2.3.1 CSR i små og mellomstore bedrifter</i>	17
2.4 MOTIVER TIL SAMFUNNSANSVAR	19
2.5 UTFORDRINGER FOR CSR I SMÅ OG MELLOMSTORE BEDRIFTER	23
3 METODISK UTFORMING	25
3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING	25
3.2 FORSKNINGSMETODE	26
3.3 DATAINNSAMLING	27
<i>3.3.1 Utvalg</i>	28
<i>3.3.2 Intervjuguide</i>	29
<i>3.3.3 Intervjuprosess</i>	30
3.4 DATAANALYSE	32
3.5 METODISKE IMPLIKASJONER	33
<i>3.5.1 Pålitelighet</i>	33
<i>3.5.2 Troverdighet</i>	34
<i>3.5.3 Overførbarhet</i>	35
<i>3.5.4 Bekreftbarhet</i>	35
3.6 ETISKE HENSYN	36

4 EMPIRISKE FUNN	36
4.1 ALFA	37
4.1.1 <i>Hvordan forstår bedriftene CSR?</i>	37
4.1.2 <i>Hva motiverer bedriftene til å utøve samfunnsansvar?</i>	38
4.1.3 <i>Hvilke utfordringer opplever bedriftene relatert til CSR?</i>	40
4.1.4 <i>I hvilken grad påvirker bransjen CSR?</i>	41
4.2 BETA	42
4.2.1 <i>Hvordan forstår bedriftene CSR?</i>	42
4.2.2 <i>Hva motiverer bedriftene til å utøve samfunnsansvar?</i>	44
4.2.3 <i>Hvilke utfordringer opplever bedriftene relatert til CSR?</i>	45
4.2.4 <i>I hvilken grad påvirker bransjen CSR?</i>	45
4.3 CHARLIE	46
4.3.1 <i>Hvordan forstår bedriftene CSR?</i>	47
4.3.2 <i>Hva motiverer bedriftene til å utøve samfunnsansvar?</i>	49
4.3.3 <i>Hvilke utfordringer opplever bedriftene relatert til CSR?</i>	50
4.3.4 <i>I hvilken grad påvirker bransjen CSR?</i>	51
4.4 DELTA	52
4.4.1 <i>Hvordan forstår bedriftene CSR?</i>	52
4.4.2 <i>Hva motiverer bedriftene til å utøve samfunnsansvar?</i>	54
4.4.3 <i>Hvilke utfordringer opplever bedriftene relatert til CSR?</i>	56
4.4.4 <i>I hvilken grad påvirker bransjen CSR?</i>	57
4.5 OPPSUMMERING	58
4.5.1 <i>Hvordan forstår bedriftene CSR?</i>	58
4.5.2 <i>Hva motiverer bedriftene til å utøve samfunnsansvar?</i>	61
4.5.3 <i>Hvilke utfordringer opplever bedriftene relatert til CSR?</i>	63
4.5.4 <i>I hvilken grad påvirker bransjen CSR?</i>	64
5 DISKUSJON	66
5.1 BEDRIFTENES FORSTÅELSE AV CSR	66
5.1.1 <i>Bransjens påvirkning på CSR</i>	68
5.2 BEDRIFTENES UTFORDRINGER KNYTTET TIL CSR.....	69
5.3 BEDRIFTENES MOTIVASJON TIL Å UTØVE CSR.....	74
5.3.1 <i>Indre motivatorer</i>	74
5.3.2 <i>Ytre motivatorer.....</i>	76
5.4 BEDRIFTENES TILNÆRMING TIL CSR	81
6 KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER	84
6.1 KONKLUSJON.....	84

6.2 TEORETISKE IMPLIKASJONER	84
6.3 PRAKTISKE IMPLIKASJONER	85
6.4 STUDIENS BEGRENSNINGER	86
6.5 VIDERE FORSKNING	87
7 LITTERATURLISTE	89
8 VEDLEGG.....	101
8.1 VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	101
8.2 VEDLEGG 2: SAMTYKKESKJEMA.....	103

Figuroversikt

<i>Figur 1: CSR-pyramiden, basert på Carroll (1991)</i>	9
<i>Figur 2: Trippel bunnlinje, basert på Elkington (1997)</i>	11
<i>Figur 3: FNs Bærekraftsmål (2022)</i>	12
<i>Figur 4: Responsiv og Strategisk CSR, basert på Porter og Kramer (2006)</i>	14

Tabelloversikt

<i>Tabell 1: Tilnærminger til CSR, basert på Jørgensen og Pedersen (2011)</i>	15
<i>Tabell 2: Fire designstrategier for casestudier, Johannessen et al., (2016)</i>	27
<i>Tabell 3: Caseoversikt</i>	29
<i>Tabell 4: Intervjuoversikt</i>	31
<i>Tabell 5: Bedriftenes forståelse av CSR</i>	58
<i>Tabell 6: Bedriftenes interesser</i>	59
<i>Tabell 7: Tiltak og aktiviteter</i>	60
<i>Tabell 8: Motivatorer</i>	61
<i>Tabell 9: Utfordringer</i>	63
<i>Tabell 10: Produkt</i>	65
<i>Tabell 11: Bedriftenes tilnærming, basert på Jørgensen og Pedersen (2011)</i>	82

1 INTRODUKSJON

I dette første kapittelet startet vi med å forklare bakgrunnen for valg av tematikk. Deretter presenteres problemstilling og forskningsspørsmål, før vi adresserer kontekst og metodisk tilnærming. Avslutningsvis legges disposisjonen for studien frem.

1.1 Bakgrunn og valg av tema

Bedrifter gir viktige bidrag til samfunnet i den forstand at de skaper arbeidsplasser og økonomiske resultater. De er dermed med på å finansiere den allmenne velferd (Meld. St. 10 (2008-2009)). Omfanget av bedrifters ansvar for samfunnet, har utviklet seg betraktelig siden Friedman (1970) hevdet at bedrifters eneste ansvar var å gi aksjonærene fortjeneste innenfor lovens rammer. Stadig økende globalisering og digitalisering har resultert i en annen forventning fra samfunnet, og bedrifter som benytter seg av geografiske fordeler har gitt samfunnsansvaret en ny global karakter (Høivik & Shankar, 2010).

Dette samfunnsansvaret, “corporate social responsibility”, kan defineres på utallige måter, eksempelvis som “a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis” (Commission of the European Communities, 2001; gjengitt i Dahlsrud, 2006, s.8). Med andre ord brer samfunnsansvaret seg utover hva som er lovpålagt, og det er opp til den enkelte bedrift hvordan de ønsker å bidra til miljø og samfunn. Det er viktig at også den økonomiske virksomheten bunner i et etisk fundament som har et bredt samfunnshensyn i fokus. For at bedrifter skal kunne håndtere samfunnsansvaret sitt på en fremtidsrettet måte, må de sørge for at ansvaret integreres i bedriften og følges opp kontinuerlig (Meld. St. 10 (2008-2009)).

Til tross for at de store multinasjonale selskapene gjerne blir fanebærere på området, er det avgjørende at også små og mellomstore bedrifter, heretter referert til som SMB-er, bidrar for at verden skal kunne nå FNs bærekraftsmål (Cantele & Zardini, 2020). I Norge regnes bedrifter med under 100 ansatte som SMB-er, og disse bedriftene står for rundt halvparten av den årlige verdiskapningen (NHO, u.å.). Bedriftenes påvirkning på miljøet og samfunnet kan dermed ikke betegnes som ubetydelig.

Mangfoldet blant SMB-er må tas hensyn til ved implementering av samfunnsansvar, da det finnes noen karakteristikk ved små og mellomstore bedrifter som skiller seg ut i forbindelse med arbeidet knyttet til CSR. Sammenlignet med store bedrifter har SMB-er ofte uformelle CSR-strategier med få rutiner, rapporteringer og standarder (Russo & Tencati, 2009). Relasjonene mellom disse små og mellomstore bedriftene og interessentene deres, er ofte uformelle, noe som skiller seg fra større bedrifter (Jenkins, 2006). En bærekraftig utvikling krever at bedrifter, også de mindre, tar ansvar for de tre dimensjonene som utgjør den triple bunnlinjen: miljø, sosial og økonomi (Elkington, 1997). Det er avgjørende at også de mindre bedriftene deltar på den grønne bølgen for at Norge skal kunne gjennomføre et grønt skifte (Ytreberg, 2021).

De siste tiårene har samfunnet vært gjennom en omveltende digitaliseringsprosess, og det er liten tvil om at software har spilt en enorm rolle. Ifølge Calero et al. (2019) er software en nøkkelfaktor for at dagens samfunn skal fungere. Da softwareløsninger ikke leveres som fysiske produkter, men lagres i "skyene", er det mindre synlig hvilken påvirkning slike produkter har. Software bruker nemlig store mengder energi, både til utvikling, lagring og ved forbruk (Haga, u.å.). Bare i dag, 22. mai, har internettet alene sluppet ut 2 921 552 tonn CO₂ (Internet Live Stats, u.å.). Gjennom vårt litteratursøk fant vi mindre forskning på små og mellomstore bedrifter og deres CSR, og det lille som er av forskning på CSR i softwarebedrifter, er med utgangspunkt i store aktører. På bakgrunn av den voksende og viktige rollen software har, ønsker vi å ta utgangspunkt i denne bransjen og se på utvalgte SMB-er.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Det eksisterer mye forskning på CSR i organisasjoner. Gjennom litteratursøk fant vi flere definisjoner av samfunnsansvaret til bedrifter (Bowen, 1953; gjengitt i Carroll, 1999; Davis, 1973; McWilliams & Siegel, 2011), hvilket ansvar bedrifter er forventet å ta (Carroll, 1991), ulike tilnærminger (Porter & Kramer, 2006; Jørgensen & Pedersen, 2011), samt hvordan det er et begrep som er i stadig endring (Carroll, 1999; Ahmad et al., 2021). Felles for mye av forskningen på CSR viser seg å være at det er tatt utgangspunkt i større organisasjoner (Panwar et al., 2017; Jenkins, 2004). Med bakgrunn i dette ønsker vi i vår studie å sette søkelyset mot små og mellomstore bedrifter, slik at deres forståelse og tilnærming til CSR kan trekkes frem. Små og mellomstore bedrifter har en rekke karakteristikk som skiller seg fra

store bedrifter, og det er viktig å ta hensyn til at det heller ikke finnes én type SMB (Jenkins, 2004). Små og mellomstore bedrifter skal ikke behandles som små varianter av store bedrifter (Tilley, 2000), og forskjellene mellom dem kan påvirke hvorfor og hvordan bedriftene velger å tilnærme seg sitt samfunnsansvar.

Fokuset på CSR i små og mellomstore bedrifter har økt, og det foreligger følgelig mer forskning på hva samfunnsansvaret til SMB-er innebærer. Mye av forskningen er derimot relatert til det enkelte marked eller land (Perrini et al., 2006; Perrini et al., 2007; Dincer & Dincer, 2010; Mahmood et al., 2021). CSR er et konsept som kan forstås avhengig av kontekst, og hvilke utfordringer bedrifter opplever vil også kunne variere avhengig av hvilket land de opererer i (Mahmood et al., 2021). Flere studier har avdekket barrierer og utfordringer som SMB-er står overfor, men de er avhengige av kontekstuelle faktorer som gjør de vanskelige å overføre til en norsk kontekst (Mahmood et al., 2021). Vi ønsker derfor i denne oppgaven å se på hvilke utfordringer norske små og mellomstore bedrifter står overfor, i tillegg til å identifisere hvilken tilnærming SMB-er har til CSR. Derav har vi valgt følgende problemstilling:

Hvilken tilnærming har små og mellomstore bedrifter til CSR, og hvordan kan dette forstås i sammenheng med utfordringene SMB-er står overfor?

Hvilken tilnærming SMB-er har til CSR kan forklares ut fra hvordan bedrifter opplever og definerer sitt samfunnsansvar, samt ut fra hva som er motivasjonen bak utøvelsen av samfunnsansvaret.

Ytterligere undersøker vi i denne oppgaven hvorvidt bransjen som bedriftene konkurrerer i, som her er software, påvirker CSR. For å kunne svare på problemstillingene har vi utformet fire underliggende forskningsspørsmål:

F1: Hvordan forstår bedriftene CSR?

F2: Hva motiverer bedriftene til å utøve samfunnsansvar?

F3: Hvilke utfordringer opplever bedriftene relatert til CSR?

F4: I hvilken grad påvirker bransjen CSR?

1.3 Kontekst

Vi valgte å avgrense studien til små og mellomstore bedrifter i softwarebransjen, da CSR i norske SMB-er er et fagfelt som er relativt lite forsket på. Vi avgrenset oss til én bransje slik at vi skulle få et sammenligningsgrunnlag mellom de utvalgte bedriftene. Siden software er en raskt voksende bransje som stadig blir viktigere i samfunnet, fant vi ut at vi ønsket å se nærmere på CSR-tilnærmingen til bedrifter i denne bransjen. Grunnet mangel på tid og kapasitet, ble utvalget begrenset til fire bedrifter som fungerer som hvert sitt case. Bedriftene varierer av størrelse, men samtlige har under 50 ansatte og har software som sin hovedbeskjeftigelse.

1.4 Metodisk tilnærming

Da den tidligere forskningen på fagfeltet er begrenset, valgte vi en eksplorativ kvalitativ metode som utgjør vårt forskningsdesign. Dette ga oss muligheten til å stille informantene åpne spørsmål og lot informantene utdype konteksten fritt. De empiriske funnene er et resultat av åtte individuelle intervjuer med fire ulike nøkkelinformanter. Disse informantene ble nøye utvalgt på bakgrunn av relevans, samt deres antatte evne til å gi nyttig informasjon.

1.5 Disposisjon

Studien struktureres i seks deler der det første kapittelet, *Introduksjon*, setter leseren inn i oppgavens tematikk og presenterer problemstilling. I det andre kapittelet, *Teoretisk rammeverk*, utdypes studiens teoretiske grunnlag der vi legger frem begrepet CSR og presenterer motiver og utfordringer knyttet til samfunnsansvaret. Videre i det tredje kapittelet, *Metodisk tilnærming*, redegjør vi for de metodiske valgene studien er bygget på, før vi i det fjerde kapittelet, *Empiriske funn*, presenterer funnene fra intervjuene. Her legger vi også frem en sammenligning mellom bedriftene, samt at funnene oppsummeres ved bruk av tabeller. I det femte kapittelet, *Diskusjon*, analyseres og diskuteres funnene opp mot relevant teori. Avslutningsvis i kapittel seks, *Konklusjon*, legger vi frem konklusjon, implikasjoner, begrensninger og forslag til videre forskning.

2 TEORETISK BAKGRUNN

I dette kapittelet presenterer vi det teoretiske grunnlaget for studien. Vi starter med å forklare begrepet “Corporate social responsibility” og fortsetter med å beskrive bedriftenes interessenter, samt en rask innføring i bærekraftig software. Deretter blir ulike modeller utdypet, før karakteristikker for små og mellomstore bedrifter knyttet til CSR blir presentert. Avslutningsvis trekker vi frem sentrale motiver og belyser utfordringer, spesielt relevante for små og mellomstore bedrifter.

2.1 Corporate social responsibility

2.1.1 Definisjoner

«Corporate social responsibility», heretter forkortet til CSR, kan på norsk oversettes til bedrifters samfunnsansvar. Til tross for at dette er et begrep som stadig får større plass, både i akademia og næringsliv, så finnes det ingen universell forståelse av begrepet. Hvordan CSR blir forstått virker å være avhengig av bransje, virksomhet og andre kontekstuelle faktorer (Mahmood et al., 2021). I litteraturen brukes det ulike begreper om samme fenomen, men CSR har vist seg å være overlegen både i litteratur og praksis (Carroll, 1999; Perrini et al., 2007; Sheehy, 2015). Basert på dette har vi valgt å anvende begrepet CSR videre i vår studie.

Bowen (1953) var den første som stilte spørsmål ved samfunnsansvaret til forretningsaktører og definisjonen hans blir av Carroll (1999) trukket frem som den første formelle definisjonen av begrepet: “It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society” (Bowen, 1953; gjengitt i Carroll, 1999, s.6). Davis (1973) introduserer en definisjon om et ansvar som går utover de økonomiske, tekniske og lovmessige kravene som stilles til bedrifter, og viser også til at det er et begrep som vanskelig har latt seg definere. “CSR as actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by law” er en definisjon som også får frem frivilligheten i dette ansvaret (McWilliams & Siegel, 2011, s.117). Sprinkle og Maines (2010) opererer med en snevrere definisjon der de omtaler CSR som frivillige aktiviteter som er gunstige for samfunnet. Ved å gjennomføre en omfattende analyse av definisjoner, forsøkte Dahlsrud (2006) å etablere en felles forståelse av begrepet, men arbeidet hans resulterte ikke i en samlende definisjon. Den med høyest frekvens var definisjonen til Commission of the

European Communities: “a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis” (Commission of the European Communities, 2001; gjengitt i Dahlsrud, 2006, s.8)

Definisjonen og forståelsen av innholdet til begrepet CSR har endret seg over tid (Carroll, 1999). Dahlsrud (2006) viser i sin analyse til at den brede forståelsen av CSR utgjør et problem der ulike definisjoner vil føre til forskjellige oppfatninger av begrepet. Dette kan utgjøre et hinder for produktiviteten i arbeidet som bedrifter retter mot CSR (Dahlsrud, 2006). Hvilken forståelse av samfunnsansvaret bedrifter legger til grunn, vil også påvirke hvordan bedriften velger å engasjere seg i CSR (Jørgensen & Pedersen, 2011). Dahlsruds (2006) analyse påpeker at ansvaret til bedriftene ikke nødvendigvis blir definert, men at analysen forsøker å utdype hva CSR er. Videre hevdes det at forvirringen rundt bedriftenes ansvar stammer fra en usikkerhet i hva som egentlig skal til for at bedriftene tar sin del av samfunnsansvaret og oppfyller dette på en tilfredsstillende måte.

2.1.2 Bedriftens interesser

Det har tidligere vært bestridt om bedrifter kan ha et ansvar utover egen drift. Eksempelvis hevdet Friedman (1970) at kun mennesker kan ha ansvar og at deres eneste ansvar er å generere avkastning til eierne. Dette perspektivet blir populært referert til som Shareholderperspektivet, der Friedman (1970) forklarer at å tilegne ressurser til annet enn profittmaksimerende aktiviteter er umoralsk, fordi man bruker andres penger etter eget skjønn. Carr (1968) hevdet også at bedrifter sitt ansvar handler om å skape profitt ut av et produkt, og at rammene for dette ikke følger av annet enn lovgivning (Carr, 1968; gjengitt i Chadwick & Schroeder, 2002). Ifølge Lantos (2001) har en forventning om moralsk ledelse og etisk oppførsel økt det siste halve århundre og vi finner i dagens samfunn en enighet om at bedrifter har et ansvar som omhandler mer enn kun maksimering av gevinst. Ved å se på bedrifters aktiviteter utover profittmaksimering, hevder Carroll (1998) at man kan konkludere med at denne forventningen er ekte da det offentlige forventer et slikt ansvar.

Aktivitetene bedrifter gjør knyttet til samfunnsansvar, burde rettes mot bedriftens interesser (Lantos, 2001). Disse interessentene kan av Freeman (1984) forstås som “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives” (Freeman, 1984; gjengitt i Freeman, 2010, s.25). Dette kan omfatte mennesker, grupper eller

samfunn, men også naturmiljøet kan ifølge teori regnes som en interessent (Mitchell et al., 1997). Shareholder-perspektivet til Friedman (1970) ble med dette utfordret ved at Freeman (1984) grunnla interessenteori. For å lettere kunne identifisere disse interessentene, utviklet Mitchell et al. (1997) et rammeverk der potensielle interessenter blir klassifisert basert på attributtene makt, legitimitet og oppmerksomhet. Jo mer en interessent har av en attributt, desto mer fokus burde virksomheten gi til denne interessenten. Dette forholdet vil kunne endre seg over tid, noe som gjør rammeverket til et dynamisk verktøy.

Hvem bedriftene regner som sine interessenter vil gi retning for hvordan bedriftene kan og vil utøve sitt samfunnsansvar. Vanligvis skilles det mellom interne og eksterne interessenter, der interne eksempelvis er ledelse, eiere eller ansatte, mens eksterne kan være kunder eller konkurrenter (Jørgensen & Pedersen, 2011). Jones (1995) skiller imidlertid også mellom formelle og uformelle interessenter. De formelle interessentene har kontraktmessige eller andre formelle forhold til bedriften, mens de uformelle interessentene har vage eller ingen dokumenter som beskriver relasjonen. Det kan videre også skilles mellom faktiske og latente interessenter, der de faktiske interessentene har en pågående relasjon til bedriften, mens de latente kan tenkes å ha et fremtidig forhold til bedriften (Jørgensen & Pedersen, 2011). Hvor bedriften setter grensen for hvem som er legitime interessenter er en kritisk vurdering som i stor grad vil påvirke hvordan bedriftens samfunnsansvar blir evaluert (Jørgensen & Pedersen, 2011).

Ifølge Dahlsrud (2006) forteller ikke definisjoner av begrepet CSR mye om hva samfunnsansvaret faktisk innebærer, og det vil dermed være opp til bedriftene sine interessenter å vurdere hvorvidt en bedrift utøver sitt samfunnsansvar. Det er også interessentenes jobb å vurdere i hvilken grad de implementerte CSR-aktivitetene er tilfredsstillende. Dahlsrud (2006) påpeker videre at “balancing between often conflicting concerns of the stakeholders is a challenging task, and the definitions use rather vague phrases to describe how these concerns should be taken into account. Thus, the only conclusion to be made from the definitions is that the optimal performance is dependent on the stakeholders of the business” (Dahlsrud, 2006, s.6).

2.1.3 CSR i software

Det er behov for å kutte ned på energiforbruket og redusere karbonfotavtrykket i dagens samfunn, og softwareteknologi kan bidra til å oppnå en rekke applikasjoner som kan gi oss et

mer bærekraftig samfunn (Calero & Piattini, 2017). Bærekraftig software kan defineres som software der bruken fører til en minimal negativ direkte og indirekte effekt, samt at det kan ha en positiv effekt på bærekraftig utvikling av økonomi, samfunn, mennesker og miljøet (Dick et al., 2010). Denne tankegangen kan utvides til å også inneholde utviklingen av software der Dick og Naumann (2010) beskriver bærekraftig softwareutvikling som:

The art of defining and developing software products in such a way that the negative and positive impacts on sustainability that the result from and/or are expected to result from the software product over its whole lifecycle are continuously assessed, documented, and optimized” (Dick & Naumann, 2010, s.708).

Ifølge Calero og Piattini (2017) er behovet for bærekraft nå anerkjent i organisasjoner, og det regnes som et konkurransefortrinn, også i softwarebransjen. Dette har ført til at omfanget av begrepet bærekraft har blitt diskutert og eksempelvis Lago et al. (2015) utvider begrepet til å inkludere en dimensjon for teknologi, i tillegg til de eksisterende dimensjonene økonomi, miljø og samfunn. Bærekraft kan bare oppnås når alle dimensjonene er oppfylt. Videre blir det av Lago et al. (2015) satt lys på hvordan man kan legge til rette for langsiktighet og videre evolusjon av softwaresystemer.

Innenfor teknologi finnes to perspektiver knyttet til strategisk bærekraft. Det ene omhandler hvordan teknologiske ressurser kan benyttes for å ta mer bærekraftige valg, og gjennom gunstige løsninger bidra til at organisasjoner i større grad er bærekraftige. Det andre perspektivet er knyttet til hvordan teknologi i seg selv er en stor forbruker av energi, og således ansvarlige for utslipp. Det kan dermed skilles mellom teknologi som benyttes for å redusere miljøskadelig aktivitet, og hvilken miljøpåvirkning bruken av teknologi har. Dette skillet er såkalt “Green “BY” IT og “Green “IN” IT og blir ofte mikset i definisjonen av grønn IT (Calero & Piattini, 2017). Frem til nå har forskning på bærekraft i IT hovedsakelig konsentrert seg om bærekraft “BY” IT, mens bærekraft “IN” IT først de siste årene har vært et økende forskningsfelt.

Med bakgrunn i påvirkningen software har på miljøet, ble det gjennomført en undersøkelse av ti store aktører innen software, der man så på hvorvidt grønn software er en del av bedriftenes CSR-policy. FNs bærekraftsmål (FN, 2022) ble brukt som referanse for denne vurderingen, og Calero et al. (2019) fant at de kan relatere bærekraftig software til seks av

fellesmålene til FN. Konklusjonen til undersøkelsen er at aktørene har grønn software som del av deres CSR-policy, men at fokuset i hovedsak er rettet mot hvordan maskinvaren kan gjøres mer bærekraftig, og ikke på hvordan utvikling og bruk av software skal redusere energiforbruket, såkalt Green IN. “Green software initiatives are still not the priority, despite the influence of software on energy consumption, and in spite of its impact on the environment” (Calero et al., 2019, s.39). Basert på undersøkelsen legger de også frem en rekke forslag til tiltak som bedrifter kan implementere innen de tre dimensjonene. Disse utgjør bærekraftsbegrepet for å arbeide mot en grønnere software.

2.2 CSR i praksis

2.2.1 CSR-pyramiden

En oversikt over hva samfunnsansvaret til bedrifter innebærer kan illustreres av CSR-pyramiden til Carroll (1991). Denne består av fire komponenter: økonomisk, rettslig, etisk og filantropisk dimensjon, og bidrar til å belyse ansvaret innenfor disse dimensjonene. De fire kategoriene tilknyttes ulike forventninger og er plassert i en vertikal pyramide.



Figur 1: CSR-pyramiden, basert på Carroll (1991).

På første trinn finner vi den økonomiske dimensjonen der det økonomiske overskuddet er det overordnede målet som resten av pyramiden bygger på. Denne dimensjonen tar for seg bedrifter sin konkurransevne, profittmaksimering og effektivitet på deres ansvarsområder. Loven forventer og pålegger her bedriftene til å handle innenfor dens rammer og reguleringer,

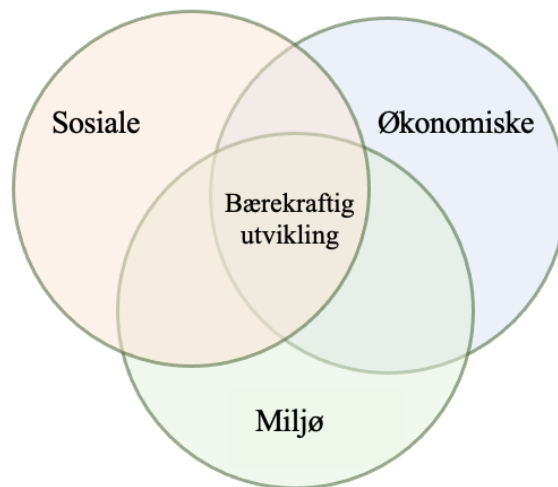
og gir dermed bedriftene lite spillerom. Dette er knyttet til neste trinn i pyramiden som er det juridiske ansvaret. Til tross for at dette trinnet har en høyere rangering i pyramiden, skal det likestilles med det økonomiske ansvaret (Carroll, 1991). For at bedrifter skal kunne konkurrere i et marked er dette grunnleggende forutsetninger som må være oppfylte.

Den juridiske dimensjonen lar seg påvirke av det neste trinnet i pyramiden, nemlig etikk. Endringer av verdier og normer i samfunnet fungerer ofte som forløp til juridiske bestemmelser og det sies at bedrifter også har et etisk ansvar; “it is important to recognize that corporate integrity and ethical behavior go beyond more compliance with laws and regulations” (Carroll, 1991, s.41). Utover å handle i tråd med loven, må bedriftene dermed også ta hensyn til forventningene som stilles av samfunnet for øvrig. Øverst i pyramiden er den filantropiske dimensjonen som henviser til bedrifter som såkalte gode borgere, der ansvaret dreier seg om å bidra til samfunnet. Dette ansvaret skilles fra det etiske ansvaret ved at det ikke begrunnes i etikk, men i et ønske fra samfunnet om at bedriftene skal gi tilbake. Det filantropiske ansvaret er preget av frivillighet og er som sagt høyt ønsket. Likevel ansees den av Carroll (1991) som mindre viktig enn de resterende dimensjonene. Sammen utgjør pyramiden fire overlappende dimensjoner som har en gjensidig påvirkningskraft og som illustrerer grunnlaget for bedriftenes ansvar. Carroll (1991) oppsummerer dette som følger: “stated in a more pragmatic and managerial terms, the CSR firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical, and be a corporate citizen” (Carroll, 1991, s.43).

2.2.2 Trippel bunnlinje

Ifølge Porter og Kramer (2006) skal bedrifter ta valg og vise et handlingsmønster der de unngår kortsiktige valg til fordel for langsiktige investeringer som er økonomisk gunstige. Disse investeringene skal ikke være skadelige for verken samfunn eller miljø (Porter & Kramer, 2006). Slik atferd er i tråd med det som av Elkington (1997) henvises til som trippel bunnlinje. Denne modellen består av dimensjoner for økonomi, miljø og samfunn der bedrifter sine prestasjoner måles opp mot et sett kriterier for å observere den økonomiske, sosiale og miljømessige verdiskapningen. Den økonomiske bunnlinjen utgjøres av humankapital og økonomisk kapital der humankapital består av kunnskap, kompetanse og øvrige ressurser de ansatte bringer til bedriften. Fokuset ligger ikke bare på hver enkelt bedrifts lønnsomhet, men også på den økonomiske innvirkningen på samfunnet. Hva som regnes som økonomisk bærekraftig vil ifølge Elkington (1997) eksempelvis omhandle

bokføring da forskjellene i regnskapsspråk og praksiser er store. Bedrifter må også gjøre en vurdering om humankapitalen deres behandles på en bærekraftig måte.



Figur 2: Trippel bunnlinje, basert på Elkington (1997).

Den sosiale dimensjonen av den triple bunnlinjen har sosial kapital i fokus, og omhandler hvordan bedrifter påvirker mennesker som er knyttet til bedriften, både internt og eksternt. Rettferdighet er en faktor som er sentral i denne dimensjonen. Eksempler på andre faktorer oppmerksomheten kan rettes mot når bærekraftigheten skal vurderes, er arbeidspraksiser ved ansettelse, arbeidsmiljø og donasjoner til samfunnet (Elkington, 1997).

Bunnlinjen for miljø omhandler naturkapital som deles i såkalt kritisk naturlig kapital og naturlig kapital. Sistnevnte kan gjenvinnes og erstattes. Dersom bedrifter ønsker en bærekraftig utvikling og bunnlinje for miljø, må det vurderes og drøftes hvordan deres handlinger påvirker slik kapital, både i nåtid og i fremtid. Dette kan eksempelvis være utslipp av miljøskadelige klimagasser. Ifølge Elkington (1997) kan man nytte rapporter og standarder, samt indikatorer, til å gjøre en slik vurdering. Her må bedriften selv undersøke hva som kan kvantifiseres og hva de skal holdes ansvarlige for.

Sammen utgjør prestasjonene innen disse tre dimensjonene den triple bunnlinjen. De påvirker hverandre gjensidig og krever en forståelse for hva som faller inn under de ulike dimensjonene. Den triple bunnlinjen er et uttrykk for bærekraft og er med dette sterkt knyttet til Brundtland (1987) sin definisjon av begrepet; "Bærekraftig utvikling er utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov" (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987, s.42).

Når Elkington (2018) ser tilbake på begrepet han introduserte, påpeker han at den triple bunnlinjen ikke bare skulle være et regnskapsverktøy, men var ment å sette i gang en dypere tankegang rundt fremtidens kapitalisme. I stedet forsto mange konseptet som en balansegang der en slags mentalitet basert på “trade-off” utviklet seg. Tusenvis av rapporter på trippel bunnlinje blir produsert, men det er uklart om resultatene faktisk hjelper beslutningstakere til å forstå og håndtere effektene av menneskelig aktivitet. Elkington (2018) mener et kulturproblem er å finne i næringslivet der ledere er villige til å, som han beskriver det, flytte himmel og jord for å oppnå målene om profitt, mens målene knyttet til mennesker og planet sjeldent er like viktige. “Clearly, the Triple Bottom Line has failed to bury the single bottom line paradigm” (Elkington, 2018, s.5).

2.2.3 FNs bærekraftsmål

Den triple bunnlinjen ble brukt som bakgrunn for etableringen av FNs bærekraftsmål, der det vises til sammenhengen mellom de tre dimensjonene for å oppnå bærekraftig utvikling. Begrepet blir her delt opp i dimensjoner for miljø og klima, sosiale forhold og økonomi (FN, 2021). Bærekraftsmålene er en felles plan for verden med intensjon om å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringer. Deltakelse er forpliktende og målene skal gi retning for land, næringsliv og sivilsamfunn (FN, 2022). Arbeidsplanen består av 17 hovedmål med 169 delmål der tidsfristen er satt til år 2030 (FN, 2022). Disse målene har et bredt spekter, alt fra produksjon til likestilling mellom kjønn. Selv om dette er vidt forskjellige utfordringer, så må bærekraftsmålene sees i sammenheng for å kunne oppnås (UN Global Compact, u.å.).



Figur 3: FNs Bærekraftsmål (2022).

SMB-er behøver en helhetlig, generisk og brukervennlig ledelsestilnærming som tillater planlegging, implementering og testing av sine initiativer knyttet til bærekraft, på tvers av verdikjeden (Verboven & Vanherck, 2015). For at bedrifter skal få veiledning til hvordan de kan inkludere bærekraftsmålene i strategi, samt gjøre de målbare, utviklet UN Global Compact en metode kalt “SDG Compass.” Verboven og Vanherck (2016) argumenterer for at denne metoden er mer rettet mot multinasjonale selskaper enn små og mellomstore bedrifter, da indikatorene verken er aktuelle, målbare eller tydelige. Basert på metodens fokus på multinasjonale bedrifter, konkluderer Verboven og Vanherck (2016) med at metoden har feilet med å gi SMB-er innsikt i mulige aktiviteter som kan implementeres.

2.2.4 Strategisk CSR

Porter og Kramer (2006) omtaler strategisk CSR, der de anbefaler bedrifter å koble CSR til sin overordnede strategi. Ved å behandle samfunn og bedrifter som gjensidig avhengige av hverandre, kan virksomheter oppnå fordeler for samfunnet, samtidig som bedrifter kan ta strategiske beslutninger som gagnar bedriften. Rammeverket til Porter og Kramer (2006) oppfordrer bedrifter til å dele samfunnsproblemer inn i tre kategorier for å kunne prioritere sine handlinger. Dette skal hjelpe bedriftene med å identifisere hvilken effekt aktivitetene de gjennomfører har på samfunnet (Karlsen, 2010). Kategoriene som benyttes er generisk-, sosial-, og verdikjederelatert påvirkning. Generisk påvirkning blir beskrevet som viktige utfordringer for samfunnet, men blir ikke betydelig påvirket av bedriftens operasjoner, og vil heller ikke påvirke dens langsiktige konkurransevne. De sosiale utfordringene i det eksterne miljøet påvirker de underliggende driverne av bedriftens konkurransevne. Dette på stedene hvor bedriften opererer. Utfordringene knyttet til verdikjeden, er de faktorene som blir betydelig påvirket av bedriftens ordinære aktiviteter (Porter & Kramer, 2006).

Å prioritere og rangere disse utfordringene knyttet til CSR, danner en sosial agenda for bedriften. Denne agendaen må respondere på innspill og ønsker fra interessenter, samtidig som den må være preget av strategisk forankring. Som figur fire synliggjør, presenterer Porter og Kramer (2006) to tilnærminger til CSR: responsiv- og strategisk CSR. Førstnevnte består av to elementer: opptre som en god samfunnsborger og å dempe eksisterende eller forventede negative påvirkninger fra bedriftens aktiviteter. Strategisk CSR handler om at tiltakene bedriften implementerer også skal gi den store og særegne fordeler. Det er gjennom strategisk

CSR at bedriftene vil kunne gjøre den største påvirkningen og høste de beste fordelene for bedriften.



Figur 4: Responsiv og Strategisk CSR, basert på Porter og Kramer (2006).

Porter og Kramer (2006) påpeker at CSR ikke skal være et adskilt område, men integrert i de strategiske og operasjonelle beslutningene som blir tatt i virksomheten. En vesentlig del av bedriftens ressurser bør overføres til strategisk CSR da samfunnet trenger suksessrike bedrifter som skaper arbeidsplasser og innovasjon. Samtidig behøver bedrifter gode samfunn som skaper etterspørsel og vekst. Ved å velge ut aktiviteter som skal fokuseres på, vil bedriften ha større sjanse for å lykkes med sitt samfunnsansvar. Valget er en langsiktig investering som også kan fostre innovasjon, bli et konkurransefortrinn og separere bedriften fra deres konkurrenter (Porter & Kramer, 2006). Selv om dette rammeverket i utgangspunktet er utformet for store bedrifter, fremmer Jenkins (2009) at det også gjerne kan anvendes av SMB-er.

2.2.5 Tilnærming til CSR basert på motivasjon og integrasjon

Jørgensen og Pedersen (2011) belyste tilnærminger til CSR ved å utvikle en typologi basert på to dimensjoner: motivasjon for å drive med CSR og integrering av CSR i organisasjonen. Motivasjon bak CSR-arbeid kan være moralsk eller instrumentelt motivert, og skillet kan

ifølge Jørgensen og Pedersen (2011) sammenlignes med hvordan Ryan og Deci (2000) beskriver det teoretiske skillet mellom indre og ytre motivasjon. En handling som er indre motivert blir utført for ens egen skyld der motivasjonen finnes iboende i selve handlingen, mens en ytre motivert handling blir gjennomført som et middel for å nå et annet mål eller for å unngå sanksjoner (Ryan & Deci, 2000). Den andre dimensjonen tilknyttet CSR, integrering, handler om å ta beslutninger innen CSR og hvordan bedriften kan implementere dette i dens aktiviteter. Jørgensen og Pedersen (2011) trekker frem eksempler som utvikling av CSR-strategier og mål, samt evalueringen av bedriftens implementering. Dimensjonen deles i hvorvidt CSR-arbeidet integreres i bedriftens kjerneaktiviteter eller ikke, og gir grunnlag for spørsmålet om hvor langt bedriftens ansvar strekker seg. Jørgensen og Pedersen (2011) hevder at svaret på dette spørsmålet vil ha betydning for i hvilken grad CSR-forpliktelsene har en effekt på bedriftens kjerneaktiviteter. Basert på disse dimensjonene utledet Jørgensen og Pedersen (2011) fire tilnærminger til CSR som er fundamentalt forskjellige og som kan identifiseres i praksis: overfladisk, utilstrekkelig, strategisk og genuin.

	Ytre motivert	Indre motivert
Påvirker ikke kjerneaktivitetene til bedriften	Overfladisk CSR	Utilstrekkelig CSR
Påvirker kjerneaktivitetene til bedriften	Strategisk CSR	Genuin CSR

Tabell 1: Tilnærminger til CSR, basert på Jørgensen og Pedersen (2011).

Overfladisk CSR, er ytre motivert og har ingen påvirkning på bedriftens kjerneaktiviteter. Bedrifter som plasseres i denne kategorien sies å implementere CSR-aktiviteter for å oppnå noe annet, og dette vil ikke ha noen innvirkning på beslutningsprosessen i bedriften. Utilstrekkelig CSR kan forklares som indre motivert uten effekt på kjerneaktivitetene i bedriften. Det finnes her en reell ansvarsfølelse hos bedriften og den finner motivasjon i

handlingen i seg selv. Likevel blir aktivitetene kun inkludert i bedriften på et overflatenivå, og tilnærmingen blir beskrevet som en ineffektiv form for CSR. Et eksempel på denne utilstrekkelige tilnærmingen er filantropiske investeringer som kan gjøres ut fra gode intensjoner, men som ikke påvirker bedriftens kjerneaktiviteter. Filantropiske bidrag tar ikke på seg ansvaret som oppstår som følge av bedriftens operasjoner, ei heller de negative konsekvensene berørende bedriftens interessenter. Filantropi er generelt sett rettet mot andre interessenter enn de som er berørt av aktivitetene til bedriften (Jørgensen & Pedersen, 2011). Strategisk CSR er i rammeverket preget av ytre motivasjon. Bedrifter som befinner seg i denne kategorien vil sette i gang CSR-tiltak for å oppnå et annet mål, slik begrepet strategisk indikerer (Jørgensen & Pedersen, 2011). Tiltakene vil påvirke kjerneaktivitetene da bedriftene mener at investeringene de gjør i CSR vil kunne være lønnsomme i andre deler av organisasjonen. Jørgensen og Pedersen (2011) beskriver denne tilnærmingen som et kalkulert ansvar som viker fra et etisk ståsted. Ulempen med tilnærmingen er at så snart aktivitetene ikke lenger lønner seg økonomisk, kan bedriftene få et insentiv til å bevege seg bort fra samfunnsansvaret og kan forstås som kritikk mot strategisk CSR etter Porter og Kramer (2006). Likevel påpeker Jørgensen og Pedersen (2011) at strategisk CSR kan være en innflytelsesrik tilnærming som kan lokke bedrifter til å ta ansvar. Ved å se verdifulle resultater for interessentene, kan til og med disse ytre motiverte bedriftene utvikle en genuin tilnærming til CSR.

Genuin CSR kjennetegnes ved at bedriften er indre motivert samtidig som at aktivitetene er integrert i organisasjonen. Beslutningstakerne i bedriften ser på aktivitetene som viktige nok til å prioritere de og inkludere de i kjerneaktivitetene. Jørgensen og Pedersen (2011) trekker frem det norske selskapet Stormberg som et eksempel på en bedrift med en genuin tilnærming til CSR. De har integrert sosiale og miljømessige mål i driften, samtidig som de har klart å drive virksomheten lønnsomt (Jørgensen & Pedersen, 2011).

Oppsummert hevder Jørgensen og Pedersen (2011) at den genuine tilnærmingen til CSR er den som best fanger opp dimensjonens ansvar. De tre resterende tilnærmingene, overfladisk CSR, utilstrekkelig CSR og strategisk CSR, faller til kort på ulike vis: måten bedriften identifiserer interessentene de er ansvarlige for, hvordan de er ansvarlige overfor disse interessentene og hvor langt ansvaret strekker seg. CSR som et overfladisk verktøy til omdømmebygging, blir av Jørgensen og Pedersen (2011) sett på som kontraproduktivt da interessenter kan gjennomskue denne type ytre motiverte initiativer. Dessuten påpeker de at

strategisk CSR kan føre til bedrifter som bare tar sitt samfunnsansvar så lenge aktivitetene fører til lønnsomhet. Denne tilnærmingen kan imidlertid, som Jørgensen og Pedersen (2011) forklarer, være et springbrett på veien mot ekte CSR.

2.3 Små og mellomstore bedrifter

Tidligere forskning på CSR har i hovedsak fokusert på større bedrifter, mens mindre bedrifter ikke har blitt belyst i like stor grad (Jenkins, 2004; Jamali et al., 2009; Panwar et al., 2017). En årsak til dette kan være at størrelsen på bedriftene kan gi en misoppfattelse av hvilken innvirkning CSR-arbeidet til disse bedriftene kan ha (Panwar et al., 2017). Dette til tross for at små og mellomstore bedrifter utgjør en stor del av verdens verdiskapning, og står for hele 70 prosent av sysselsettingen (FN, u.å.). For at bærekraftsmålene utformet av FN (2022) skal kunne nås, må også mindre bedrifter bidra (Cantele & Zardini, 2020).

I Norge regnes 99 prosent av alle registrerte bedrifter som små og mellomstore. Disse står for nesten halvparten av den årlige verdiskapningen (NHO, u.å.). Hva som kategoriseres som en SMB avhenger av land, lovgivning og verdiskapning, da en standard definisjon ikke er å finne (OECD, 2017). OECD (2017) regner bedrifter med opptil ni ansatte som mikro, opp til 49 ansatte sees på som små, mens bedrifter med opp til 249 ansatte kategoriseres som medium størrelse. I Norge klassifiseres alle bedrifter med opp til 100 ansatte som små og mellomstore bedrifter, mens resten ansees som store (NHO, u.å.).

2.3.1 CSR i små og mellomstore bedrifter

Bedriftenes ansvar for CSR har i hovedsak blitt utformet av og for større bedrifter, noe som har resultert i at SMB-er ikke blir stilt til ansvar i like stor grad som de større bedriftene (Jenkins, 2006). “Small firms are not little big firms” (Tilley, 2000, s.31) og mindre bedrifter har egne forutsetninger og utfordringer knyttet til deres samfunnsansvar. Hvilke etiske problemstillinger mindre bedrifter blir stilt overfor, kan være påvirket av karakteristikker til mindre bedrifter (Spence, 1999). Det er først i de siste to tiårene en utbredelse av samfunnsansvar knyttet til SMB-er har vært å finne innen teori (Vázquez-Carrasco & Perez, 2012).

Spence (1999) trekker frem følgende karakteristikker som han hevder er beskrivende for mindre bedrifter: “Small firms tend to be independent and owner-managed, stretched by

multi-tasking, limited cash flows and ‘fire fighting’, built on personal relationships, mistrustful of bureaucracy and controlled by informal mechanisms” (Spence, 1999, s.164). Slike karakteristikk kan bidra til at små og mellomstore bedrifter får andre forutsetninger, motivasjoner og drivere knyttet til hvordan de velger å engasjere seg i CSR. Jenkins (2006) påpeker at SMB-er ofte har leder og eier i samme person og at eieren sine verdivalg derfor vil påvirke bedriftens tilnærming til CSR. Dette kan ifølge Jenkins (2006) være en driver for mindre bedrifter når det gjelder CSR-arbeid. At ansvaret for allokering av ressurser ligger hos leder som også er eier, betyr at mer personlige valg kan bli tatt (Spence & Rutherford, 2001). Samtidig kan det også gi SMB-er en høyere grad av autonomi i den forståelse at bedriftene selv kan avgjøre hvordan de ønsker å implementere ulike tiltak (Jenkins, 2006). Hvis bedriften skal kunne være i en posisjon til å implementere tiltak, er bedriften avhengig av en leder som er positiv til CSR. Dette vil naturligvis variere fra leder til leder, men Spence & Rutherford (2001) mener at vi for å forstå etikk i mindre bedrifter, må gå bort fra oppfatningen av den typiske profittmaksimerende og rasjonelle entreprenørlederen.

Arbeid knyttet til CSR i mindre bedrifter kjennetegnes ved å være mer uformelt og mindre systematisk, og kan refereres til som “sunken CSR” (Perrini et al., 2006). CSR i disse mindre bedriftene blir ofte i litteraturen karakterisert som filantropiske ad-hoc aktiviteter (Amaeshi et al., 2016). Uklarheten rundt CSR-begrepet og hva som regnes som CSR-aktiviteter, kan resultere i at bedrifter implementerer tiltak og aktiviteter som ut ifra teori ansees som CSR, uten at bedriften selv er klar over det (Perrini et al., 2007). Ifølge Baumann-Pauly et al., (2013) har SMB-er en rekke implementerte tiltak, uten at de har oversikt eller kommuniserer disse utad. Små og mellomstore bedrifter mangler mediedekning og er lite synlige, noe som gjør at SMB-ene, i motsetning til større bedrifter, ikke utøver samfunnsansvar med fokus på publisitet. Mindre bedrifters arbeid knyttet til CSR kommuniseres også ofte i liten grad gjennom bedriftenes nettsider (Dincer & Dincer, 2010).

Små og mellomstore bedrifter benytter seg nødvendigvis ikke av et CSR-språk på samme måte som større bedrifter, og har heller uformelle CSR-strategier og organisasjonsstrukturer (Russo & Tencati, 2009). De har ofte lite rutiner, rapportering og standarder, noe som kan knyttes til bedriftenes manglende ressurser. Relasjonene mellom SMB-er og interessenter er ofte uformelle, noe som skiller seg tydelig fra større bedrifter (Jenkins, 2006). Små og mellomstore bedrifter viser seg å ha en tendens til å være flinke til å integrere CSR-praksiser i bedriftens kjerneaktiviteter (Baumann-Pauly et al., 2013).

Pedersen (2009) uttrykker en antakelse om at større SMB-er har høyere sannsynlighet for å implementere CSR-tiltak i forsyningskjeden. Funnene av undersøkelsen til Pedersen (2009) bekrefter denne antakelsen, og den blir forklart med at disse større SMB-ene gjerne har en tydeligere forhandlingsmakt i kjeden, samt flere ressurser å allokere til CSR. Mer makt i forhandlinger med leverandører gjør det lettere for de større SMB-ene å håndheve CSR-standarder utover i forsyningskjeden. At de minste SMB-ene i liten grad har forhandlingsmakt, kommer også frem av Pedersen og Andersen (2006). De påpeker at bruken av code of conduct er økende hos små bedrifter, men at de mangler forhandlingsmakt og ressurser til å kunne sikre etterlevelsen.

En studie av Vives (2006) fant at små og mellomstore bedrifter i Latin-Amerika vanligvis retter størst oppmerksomhet mot interne CSR-praksiser som helse, velvære, rettferdighet og spørsmål relatert til familie og jobb. Bedriftens aktiviteter knyttet til eksterne interessenter, her inkludert miljøutfordringer, var bedriftene mindre opptatt av. Jamali et al., (2009) reiser spørsmål om SMB-er skal fortsette å være mest opptatt av den interne dimensjonen av CSR-ansvaret, eller om de burde balansere denne forpliktelsen ved å også rette like mye oppmerksomhet mot de eksterne interessentene, herunder miljøet. Også Bianchi og Noci (1998) trekker frem fordeler som SMB-er kan oppnå ved å velge en mer proaktiv strategi til bedriftens påvirkning på miljøet, og hvordan dette kan føre til konkurransefortrinn for bedriftene. Selv om en proaktiv strategi er å foretrekke, finner Bianchi og Noci (1998) at SMB-er på grunn av deres manglende ressurser ender opp med å være reaktive til å møte de eksterne interessentenes forventninger. Det er blitt hevdet at små og mellomstore bedrifter er ignorante overfor hvilken påvirkning de kan ha på miljøet, og at de ikke evner å se fordelene de kan få ved å implementere miljøhensyn i bedriften (Hillary, 2000).

2.4 Motiver til samfunnsansvar

Lokalsamfunn

Det lokale miljøet er for små og mellomstore bedrifter ofte en stor motivasjon for å implementere CSR-aktiviteter. SMB-er er ofte i større grad enn store bedrifter, villige til å engasjere seg i lokalsamfunnet, da de har sterke relasjoner til mange lokale interessenter (Cantele & Zardini, 2020). Små og mellomstore bedrifter er ofte lokale og har få ansatte, noe som gjerne resulterer i nære relasjoner mellom leder og ansatte (Vives, 2006). Funn av Jenkins (2009) viser at 24 britiske SMB-er forsto CSR som å støtte både det lokale samfunnet

og den lokale økonomien. Bedriftene mente at dette kunne gjøres ved å være en lønnsom og vellykket bedrift, samt å ansette mennesker. Små og mellomstore bedrifter har ifølge Laudal (2011) sterke insentiver til en slik støtte da de ofte er familieeide med en sterk filantropisk tilnærming. SMB-er har også typisk en sterkere relasjon til lokalmiljøet, og er derfor mer bevisste på risikoer og voksende problemer som kan oppstå i lokalsamfunnet, enn hva større bedrifter gjerne er (Laudal, 2011).

Omdømme

Porter og Kramer (2006) poengterer at bedrifter kan bruke sitt CSR-arbeid til å påvirke deres omdømme og aktivt ta nytte av det i merkevarebyggingen. Fombrun og Van Riel (2003) argumenterer for at bedrifters omdømme påvirker produktets etterspørsel og dermed også bedrifters mulighet til å generere profitt. Et godt omdømme forbedrer bedrifters troverdighet og viderefører en positiv effekt fra bedriften til produktet. Ifølge Brønn (2019) er et omdømme forholdsvis varig og bygges opp over en lengre periode. Omdømmet kan enkelt rives ned, men lar seg likevel bygge opp igjen dersom utgangspunktet var godt. Sarstedt (2009) forklarer hvordan et godt omdømme kan kompensere for negative egenskaper ved produktet og hvordan bedrifter kan tilegne seg flere kunder enn hva de ville oppnådd uten drahjelp fra omdømmet deres. Sprinkle og Maines (2010) benevner “window dressing” som kan sees i sammenheng med omdømme. Bakgrunnen for dette begrepet er at bedriftene engasjerer seg i CSR kun for å tilfredsstille interessenter, og at det er en pris bedrifter må betale for å unngå negativ omtale. En norsk undersøkelse fant blant annet at den hyppigste oppgitte årsaken for å engasjere seg i CSR som bedrift, var å forbedre omdømmet og å bli anerkjent for moralsk lederskap (Fjørtoft et al., 2020).

Et omdømme som kjennetegnes av et godt CSR-arbeid kan også være nyttig for å tiltrekke seg potensielle arbeidstakere og talent. Greening og Turban (2000) sine funn viste blant annet at jobbsøkere var mer sannsynlige til å søke jobber i firmaer med et godt omdømme knyttet til CSR. I tillegg påpeker Sprinkle og Maines (2010) at et godt CSR-arbeid også kan være med på å motivere og beholde ansatte, og viser eksempelvis til Timberland som valgte å gi ansatte muligheten til å drive frivillig arbeid i betalt arbeidstid (Pereira, 2003; gjengitt i Sprinkle & Maines, 2010). Forskningen til Jenkins (2004) bekreftet at også SMB-er var opptatt av å bruke CSR til å tiltrekke seg arbeidskraft av god kvalitet. Videre forklarer Sprinkle og Maines (2010) at CSR også kan lokke forbrukere til å kjøpe produkter og tjenester. Når kundenes oppfatning av hvordan bedrifter jobber med CSR forbedres, kan bedriftene bruke dette til å

øke markedsandelene sine. Louis Vuitton er et eksempel på en merkevare som har introdusert miljøvennlige produkter der Sprinkle og Maines (2010) påpeker at dette kan gjøres for å endre omdømmet til det bedre.

Eier

Perez-Sanchez et al. (2003) hevder at verdiene og holdningene til eiere som fungerer som ledere har en stor påvirkning på hvordan små og mellomstore bedrifter omfavner den miljømessige delen av CSR (Perez-Sanchez et al., 2003). Eierne sies av Jenkins (2006) å ofte være både pådriver og ansvarlig for implementering i SMB-er og viser gjerne sine verdier ved utøvelse av ledelsesmessig skjønn (Hemingway & Maclagan, 2004). Jenkins (2006) intervjuet 24 eiere/senior partnere i små og mellomstore bedrifter i Storbritannia, og fant at samtlige så på sine verdier som essensielle og som en sterk driver av de etiske aspektene i bedriften. Schaper (2002) påpeker at eierens verdier og opplevelse av viktige aspekter, sammenlignet med hva bedriften faktisk foretar seg av CSR-aktiviteter, ofte kan variere. Dette gapet benevnes av Revell et al. (2010) som “value-action gap”. Tilley (1999) undersøkte dette gapet i SMB-er og fant at bedrifter hadde problemer med å realisere ideene og tankene rundt miljømessige tiltak. En av årsakene som nevnes er begrensede økonomiske ressurser, der bedriftene i undersøkelsen betraktet tiltak for å redusere miljøpåvirkning som en kostnad kunden ikke kan bære. Små bedrifters beslutningstaking og bedriftsatferd sies av Tilley (1999) å ofte være diktert av økonomiske instruksjoner basert på prinsippene profittmaksimering, verdiskapning og vekst.

Moralsk forpliktelse

“Moral obligation” benevnes av Porter og Kramer (2006) som en driver bak bedrifters CSR-arbeid. Begrepet kan oversettes til moralsk forpliktelse og dreier seg om en forventning eller plikt hos bedrifter til å være en god borger. Denne driveren kan sammenlignes med Sprinkle og Maines (2010) sin altruistiske drivkraft og lar seg enkelt differensiere fra ytre motivasjon og profittmaksimering. Sprinkle og Maines (2010) påpeker at flere bedrifter velger å ikke publisere sine filantropiske bidrag, og viser til et eksempel fra terrorangrepet niende september, da Wal-Mart ikke annonserte sitt økonomiske bidrag til hjelpearbeidet (Alsop, 2002; gjengitt i Sprinkle & Maines, 2010).

Konkurransefortrinn

Ifølge Gardiner et al. (2003) er CSR en faktor som stadig blir viktigere for å tilegne seg konkurransefortrinn og forbedre sitt omdømme. Bedrifiers valg av CSR-aktiviteter gir både muligheter og trusler, der førstnevnte handler om CSR-aktiviteter knyttet til bedriften og som kan gi langsiktige konkurransefortrinn (Porter & Kramer, 2006). CSR kan for en bedrift endre hele konkurransekonteksten (Yu et al., 2017). CSR kan også hjelpe bedrifter med å tiltrekke seg dyktige ansatte, noe som igjen vil øke bedriftens produktivitet, samt immaterielle verdi (Maignan et al., 1999; gjengitt i Yu, et al., 2017). Bikefe et al. (2020) viser til en rekke studier som konkluderer med at små og mellomstore bedrifter i større grad må engasjere seg i CSR og påpeker videre at dette ikke må gjøres på en generisk måte, men med riktig planlegging og opplæring. Årsaken til dette er for å legge til rette for en implementering av CSR som skaper muligheter for konkurransefortrinn i små og mellomstore bedrifter.

Øvrige motiver

Effektivitet kan ifølge Sprinkle og Maines (2010) også sees på som en driver for CSR. Å ta hensyn til ulike miljøutfordringer og gjøre flere bærekraftige valg, kan redusere bedrifiers produksjonskostnader og øke effektiviteten betraktelig. Et eksempel er Wal-Mart som reduserte transportkostnadene sine med hele 3,5 millioner dollar ved å redusere emballasje på barneleker (Sprinkle & Maines, 2010). Ifølge Porter og Kramer (2006) kan det å ta bærekraftige valg i seg selv også fungere som en motivasjon for å implementere CSR-aktiviteter i bedriften. De bruker begrepet “sustainability” og påpeker at det i hovedsak handler om miljø og samfunnsforvaltning.

“License to operate” er en annen motivasjon som nevnes av Porter og Kramer (2006). Dette kan beskrives som en tillatelse til å drive virksomhet og er naturligvis obligatorisk for en bedrift. Fjørtoft et al. (2020) understreker at både en formell lisens fra myndighetene og en uformell tillatelse fra samfunnet er nødvendig.

Sprinkle og Maines (2010) presenterer risikohåndtering som en driver og mener at CSR kan sees på som en integrert del av bedriftens risikostyring. Ved å gjennomføre CSR-aktiviteter som et frivillig initiativ, kan bedrifter begrense ytterligere lovgiving som regulerer markedet de opererer i (Bradsher & Revkin, 2001; gjengitt i Sprinkle & Maines, 2010). CSR kan også minimere risikoen for at uheldige hendelser inntreffer, noe som således kan begrense en

potensiell skade på bedriftens omdømme. Sprinkle og Maines (2010) tydeliggjør at kostnadene ved å ikke håndtere slike risikoer kan være betydelige.

2.5 utfordringer for CSR i små og mellomstore bedrifter

Begrensede ressurser

Laudal (2011) poengterer en rekke drivere og barrierer som påvirker CSR for bedrifter, herunder også små og mellomstore. Blant annet kan SMB-er i mangel på kunnskap og kapasitet til å overvåke markedet, ha færre muligheter til å engasjere seg i CSR-arbeid. Mangel på kapasitet gjør det ofte nytteløst å sikre at leverandørene etterlever de sosiale- og miljømessige kravene, da bedriftene har liten kapasitet til å samle inn og vurdere informasjon (Laudal, 2011). Ressurser som kan benyttes til å vurdere informasjon, handlinger og innovasjon uten umiddelbar avkastning til bedriften, beskrives av Bowen (2002) som “discretionary slack.” En studie av Det Internasjonale Institutt for Bærekraftig Utvikling (IISD), viser at 45 prosent av de intervjuede SMB-ene nevnte mangel på tid som en stor hindring for en videre forbedring av CSR-arbeidet (Perera, 2008; gjengitt i Høivik & Shankar, 2010). Slik begrenset kapasitet vil også kunne føre til at de mindre bedriftene mangler insentiv til å engasjere seg i samfunnsansvaret (Laudal, 2011). Bikefe et al. (2020) sin analyse bekrefter at et stort antall av SMB-er ikke implementerer CSR-tiltak grunnet ressursbegrensninger.

Laudal (2011) viser til hvordan selve størrelsen på bedriften kan være en ulempe for mindre bedrifter og eksemplifiserer dette med at større bedrifter kan bruke én prosent av omsetning på CSR-spesialister, mens lik prosentandel i en SMB ikke vil kunne ha en varig påvirkning. At mindre bedrifter ikke har kapitalen til å drive CSR-aktiviteter som gir stordriftsfordeler, er for SMB-er utfordrende (Laudal, 2011). Begrenset økonomisk frihet hos SMB-er vil føre til at de opplever: “more difficulty than larger firms to engage in SBSR actions that have no immediate return, require systemic changes or are boundary spanning” (Lepoutre & Heene, 2006, s.267). SMB-er har ofte akutte utgifter, noe som fører til at de ikke har muligheten til å bygge opp finansielle reserver. Ressurser blir dermed ofte til et hinder for små og mellomstore bedrifter (Lepoutre & Heene, 2006). Mahmood et al. (2021) presenterte mangelen på økonomiske ressurser som den mest signifikante barrieren for små og mellomstore bedrifters arbeid knyttet til CSR.

Mangel på engasjement fra ledelsen

Ifølge Goyal et al. (2017) er engasjement fra ledelsen avgjørende for en vellykket implementering av CSR-initiativer. Et slikt engasjement kan også motivere andre i bedriften til å bidra med sikringen av en effektiv implementering. “People will follow management’s direction. Whatever management does, and in what direction they push, and how hard they push dictates where this company eventually goes” (Wilms et al., 1994; gjengitt i Goyal et al., 2017, s.1873). På samme måte som at lederes engasjement kan bidra til økt CSR-aktivitet i en bedrift, kan mangel på dette engasjementet oppleves som en barriere. Ledelsens perspektiv på CSR gir bedriften en retning for CSR, og om denne er negativ vil mangelen på engasjement ansees som en kritisk barriere for SMB-er (Mahmood et al., 2021).

Manglende kunnskap

Begrepet CSR har som kjent ingen universell definisjon og er ifølge Singh og Misra (2021) i stadig utvikling. Dette kan muligens forklare mangelen på forståelse og kunnskap om CSR som finnes i SMB-er (Gupta et al., 2021). Funn av Bikefe et al. (2020) viser at bedrifter ikke implementerer tiltak knyttet til CSR grunnet manglende kunnskap om fordelene ved temaet. Mahmood et al. (2021) påpeker at kunnskapsnivået knyttet til bærekraft har forbedret seg mye i de fleste europeiske nasjoner, men at, det han refererer til som utviklingslandene, fortsatt har en vei å gå. En av informantene i studien til Mahmood et al. (2021) uttrykte at lite kunnskap om begrepet CSR er en flaskehals for SMB-er i arbeidet mot en effektiv implementering. Informanten i undersøkelsen ytret at donasjoner og veldedighet er den generelle oppfatningen av CSR, og at bærekraftsperspektivet er relativt ukjent. Analyseresultatene til Mahmood et al. (2021) bekreftet at det lave kunnskapsnivået på CSR er en kritisk barriere, da SMB-er ikke engasjerer seg i bærekraftige praksiser. Mulighetene for å hente inn relevant informasjon slik at kunnskapsnivået kan styrkes, er ifølge Jenkins (2004) begrenset. Det ble påpekt at lite informasjon som kan brukes som veiledning for de små og mellomstore bedriftene foreligger.

Strategisk planlegging

Strategisk planlegging er ifølge Steiner (2010) sammenvevd i hele ledelsesstrukturen. Da det finnes store miljøendringer i dagens samfunn, har bedriftene et behov for at de strategiske planene er av fleksibel karakter (Mahmood et al., 2021). For å inkludere CSR så tett som mulig i forretningsdriften, bør en slik effektiv strategisk planlegging gjøres (Lam & Lim, 2016; gjengitt i Mahmood et al., 2021). Dersom en bedrift ikke har inkorporert CSR i strategien sin, kan det skape hindringer for implementeringen av CSR, og det påpekes derfor

hvor viktig det er for bedrifter å inkludere CSR i den strategiske planleggingen. Mangelen på en slik strategisk planlegging blir av Mahmood et al. (2021) identifisert som en kritisk barriere for implementeringen av CSR. I studien til Mahmood et al. (2021) er det blant informantene enighet om at det ikke finnes en strategisk forankring i CSR-arbeidet til SMB-ene. Dette gjør det vanskelig å effektivt implementere aktiviteter knyttet til CSR og det blir beskrevet som å kjøre rundt i bil uten å vite destinasjonen.

3 METODISK UTFORMING

I dette kapitlet vil vi presentere studiens metodiske grunnlag. Innledningsvis redegjøres valg av forskningsdesign og forskningstilnærming samt hvilken metode som er anvendt. Videre legger vi frem prosessen for datainnsamling, inkludert studiens utvalg. Deretter beskrives analysen av datamaterialet, før vi til slutt belyser metodiske implikasjoner og etiske hensyn relevante for studien.

3.1 Forskningstilnærming

Forskningsfilosofi er et system av antakelser og overbevisninger som viser hvordan kunnskap er utviklet innenfor et bestemt felt (Saunders et al., 2016). Det filosofiske grunnlaget for forskere har videre en påvirkning på forskningsprosessen, helt fra forskningsspørsmålet, til metoder, datainnsamling og design (Hesse-Biber, 2011). Forskningsdesignet er en overordnet plan for hvordan et eller flere forskningsspørsmål skal besvares (Saunders et al., 2016). Valg av forskningsdesign blir tatt basert på hvor mye kunnskap som eksisterer om temaet, og om det finnes et ønske om å forklare og analysere sammenhenger (Ghauri & Grønhaug, 2005). Det foreligger tre former for forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt design. Med bakgrunn i at CSR i små og mellomstore bedrifter er et område som er relativt lite forsket på, anså vi et eksplorerende forskningsdesign som best egnet. Dette designet ga oss muligheten til å stille åpne spørsmål slik at retningen kunne endres underveis dersom det forekom ny informasjon (Ghauri & Grønhaug, 2005). Et mer fleksibelt og mindre strukturert forskningsdesign gir informanter muligheten til å utdype konteksten fritt, noe som kan gi spennende funn i dataen (Woo et al., 2017).

Vanligvis skiller man mellom induktiv og deduktiv forskningstilnærming, der forskeren ved en induktiv tilnærming begynner med å gjennomføre forskningen, før funnene blir

generalisert. Dette for å bidra til nye teorier (Johannessen et al., 2016). En induktiv forskningstilnærming er mest hensiktsmessig når det finnes lite teori knyttet til emnet og forskeren ønsker selv å være med på utviklingen av den (Saunders et al., 2016). Dersom det eksisterer mye teori på det ønskede forskningsområdet, vil en deduktiv tilnærming være gunstig da man kan benytte forskningen til å bekrefte teorien empirisk (Johannessen et al., 2016). CSR er på ingen måte et nytt forskningsfelt, da det finnes mye teori som tar for seg defineringen av begrepet CSR og hvordan bedriften bør forholde seg til det. Basert på dette, vil en deduktiv tilnærming være fordelaktig for vår studie. Samtidig foreligger det relativt lite forskning på CSR i små og mellomstore bedrifter, og da enda mindre spesifikt i softwarebransjen. Dette taler for at en induktiv tilnærming vil være passende for studien. For å både kunne bidra med ny forståelse og teoriutvikling på feltet, samt bekrefte allerede eksisterende teori, valgte vi å benytte oss av en kombinasjon av induksjon og deduksjon. Dette blir kallet abduktiv tilnærming og gir forskeren rom til å bevege seg frem og tilbake mellom teori og empiri for å på best mulig måte forklare fenomenet. Denne tilnærmingen er gunstig når forskeren ønsker å generere nye teorier eller modifisere de allerede eksisterende teoriene (Saunders et al., 2016).

3.2 Forskningsmetode

Som forskningsmetode har vi valgt kvalitativ metode, da den egner seg godt når man spør om hvorfor eller hvordan noe skjer. Metoden er å foretrekke når det er ønskelig å forklare et fenomen, og lar oss finne dyp og rik informasjon om et lite antall analyseenheter (Ringdal, 2013). Den kvalitative metoden vil kunne legge til rette for en nyansert fremstilling av informasjon ved å tillate at informantene bringer nye dimensjoner inn i diskusjonen (Saunders et al., 2016).

I vår oppgave ønsker vi å studere fenomenet CSR med den norske SMB softwarebransjen som kontekst, der vi vil undersøke hvordan disse bedriftene tilnærmer seg CSR. Vi valgte å ha en casestudie da den er relevant når spørsmål som hvorfor, hvordan og når er til stede (Yin, 2009). Ifølge Eisenhardt (1989) fokuserer en casestudie på å forstå dynamikkene som finnes innenfor en setting. Hensikten med denne type studie er å undersøke et fenomen i sin virkelige kontekst, før forskeren fremstiller en ny innsikt (Saunders et al., 2016). Casestudier blir vanligvis benyttet ved kvalitative tilnærminger, som åpne intervjuer eller observasjon (Johannessen et al., 2016). Med tanke på at våre empiriske funn samles inn ved hjelp av

dybdeintervjuer, anser vi casestudie som et passende valg. Johannessen et al. (2016) deler casestudier inn i fire forskjellige kategorier basert på hvor mange case og analyseenheter som studeres. Ettersom vi undersøker flere virksomheter i bransjen, kan studien kalles en flercasestudie der hver bedrift fungerer som en case. Vi analyserer ikke flere nivåer i de enkelte bedriftene og har derfor kun én analyseenhet. Casestudie som forskningsdesign er velegnet for vår forskning da problemstillingen søker å få frem detaljerte beskrivelser av fenomenet (Johannessen et al., 2016).

Forskerens avgrensning	Antall cases som studeres	
	Enkelt casedesign	Flercasedesign
Én analyseenhet	Forskeren samler informasjon om én begrenset enhet innenfor en avgrenset kontekst	Forskeren samler informasjon om én begrenset enhet innenfor flere kontekster
Flere analyseenheter	Forskeren samler informasjon om flere enheter innenfor en avgrenset kontekst	Forskeren samler informasjon om flere enheter innenfor flere kontekster

Tabell 2: Fire designstrategier for casestudier (Johannessen et al., 2016, s.206).

3.3 Datainnsamling

For å innhente data benyttet vi oss av semistrukturerte dybdeintervjuer og øvrig sekundærdata, da det ved en casestudie er fordelaktig med data fra flere kilder (Saunders et al., 2016). Å hente inn data om samme fenomen fra ulike kilder benevnes datatriangulering (Yin, 2009), og hjalp oss til å få en dybdeforståelse om emnet. Intervju som metode for å samle inn data ble valgt da det i større grad gir oss fyldige beskrivelser fra informantene (Johannessen et al., 2016). Basert på vårt valg av eksplorativt design, vil primærdataen videre bli diskutert opp mot eksisterende teori (Gripsrud et al., 2004). Denne teorien er hentet frem gjennom en omfattende litteraturgjennomgang som er gjort for å tilegne oss bakgrunnskunnskaper om CSR, da spesielt i SMB. Sekundærdata til studien ble hentet inn ved bruk av flere kilder, først og fremst ved nettsidene til de utvalgte bedriftene. I tillegg er regnskapstall og bærekraftsrapporter hentet ut, og vi fikk tilgang til code of conduct hos to av

bedriftene. Grunnet anonymitet har vi ikke mulighet til å henvise til disse atferdskodeksene, samt nettsider, i referanselisten. Etter å ha vært i kontakt med Stiftelsen Miljøfyrtårn, fikk vi også verdifull informasjon om sertifiseringer benyttet av casebedriftene.

3.3.1 Utvalg

Et utvalg er en del av populasjonen og skal i utgangspunktet representere hele populasjonen (Saunders et al., 2016). I tråd med vårt mål om å forstå et komplekst fenomen, brukte vi ikke et sannsynlighetsutvalg i utvelgelsen av case og informanter (Gripsrud et al., 2016). For å finne potensielle virksomheter brukte vi aktivt hjemmesidene til ulike tech-klynger, samt avisartikler om unge og spennende softwarebedrifter. Vi startet med å kontakte bedriftene vi ønsket å ha med, og opplevde litt varierende respons. Noen takket ja til å bli med på prosjektet, mens andre ga avslag. Vi kontaktet derfor flere bedrifter nedover listen og sa oss fornøyd når vi hadde fire bedrifter som var villige til å delta i studien. Størrelsen på utvalget ble avgjort i henhold til ønsket om å kunne håndtere utvalget på en meningsfull måte til tross for tidsbegrensninger. De utvalgte virksomhetene er alle kategorisert som små eller mellomstore bedrifter og tilbyr ulike produkter bygget på software. Bedriftene er lokalisert rundt omkring i Norge. Selv om alle er definert som SMB, er det en viss variasjon i den forstand at noen opererer internasjonalt, størrelse, lokalisasjon, samt at de økonomiske ressursene er betydelig varierende. Bedriftene er listet i tabellen under, men vil også bli noe dypere beskrevet i kapittelet hvor de empiriske funnene blir lagt frem. Anonymiteten i studien avgrenser beskrivelsene av bedriftene, og de vil derfor holdes korte og konsise.

Det videre utvalget av informanter ble selektert på bakgrunn av informantenes relevans og deres antatte evne til å gi oss nyttig informasjon. Seidler (1974) påpeker at et lite antall kunnskapsrike individer i hver organisasjon i tilsvarende stillinger på tvers av organisasjonene, kan gi pålitelige organisasjonsdata. Vi ønsket derfor videre å få tak i nøkkelinformanter og forhørte oss internt i bedriftene om hvem som besatt mest informasjon og tanker rundt CSR. Etter litt kommunikasjon frem og tilbake med kontaktpersonene våre, ble én nøkkelinformant valgt ut i hver av de fire bedriftene. Det var viktig for oss at de som ble valgt var involvert i CSR-arbeidet og at de hadde kontroll på bedriften sitt ståsted i forbindelse med hva som var gjort og hva som var tenkt å gjøre. Alle informantene var en del av ledergruppen, sett bort fra HR-konsulenten som var vår nøkkelinformant i Delta. At tre av fire informanter var ledere så vi på som en styrke til studien, da en undersøkelse av Parcel et

al. (1991) viste at ledere hadde en tendens til å gi mer nøyaktige beskrivelser av organisatoriske egenskaper.

	Alfa	Beta	Charlie	Delta
Etableringsår	Rundt 2015	Rundt 2020	Rundt 2010	Rundt 2010
Antall ansatte	Omtrent 15 + ti innleide fra utlandet	Under fem	Omtrent 30	Omtrent 40 + 15 innleide fra utlandet
Lokalisasjon	Mindre by	Større by	Tettsted	Tettsted
Stadium	Fortsatt i oppstartsfasen med en softwareløsning på markedet. Foreløpig opererer de kun i Norge, men har mål om Europa i nær fremtid.	Oppstartsbedrift med en applikasjon på markedet, planer om å ekspandere. Fokuserer foreløpig på det norske markedet.	Ingen oppstartsbedrift, men har flere ganger skiftet virke og er derfor relativt nye i dagens bransje. Har samarbeidspartnere både i Norge og utlandet.	En ung bedrift, men likevel godt etablert. Produktet har vært på markedet i rundt ti år og kundebasen er hovedsakelig i utlandet.

Tabell 3: Caseoversikt

3.3.2 Intervjuguide

Vi valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer, da denne formen for intervju gir tilstrekkelig åpenhet til at informantene kan belyse dimensjonene de selv mener er viktige innenfor de overordnede temaene (Johannessen et al., 2011). Et semistrukturert intervju er en kombinasjon av strukturert og ustrukturert intervju som gir rom for fleksibilitet til å endre spørsmål og formuleringer underveis, ettersom spennende avledninger kan forekomme (Saunders et al., 2016). Dette var spesielt fordelaktig da vi gjennom hele studien tilegnet oss

mer kunnskap om tematikken. Den første intervjurunden ga oss også et inntrykk av hvilken informasjon som var nyttig, og vi kunne med det tilpasse spørsmålene i enda større grad i runde to.

I forkant av datainnsamlingen utarbeidet vi en intervjuguide som fungerte som et utgangspunkt under intervjuene (Vedlegg 1). Vi benyttet oss av Mayos (1933) intervjumetode da denne gjerne anbefales innen kvalitativ forskning. Metoden oppfordrer til full oppmerksomhet mot intervjuobjektet, lytte og å aldri argumentere eller gi råd. Forskeren bør også fra tid til annen sammenfatte hva som har blitt sagt slik at man kan bekrefte om informasjonen er korrekt forstått (Mayo, 1933; gjengitt i Kvale & Brinkmann, 2015). Underveis i intervjuet stilte vi oppfølgingsspørsmål for å få klarhet i informantens svar og høre mer om dens tanker, erfaringer og refleksjoner (Johannessen et al., 2011). Spørsmålene var i størst mulig grad åpne da vi ikke ønsket å lede informantens svar. For at intervjuene skulle ha en viss struktur, ble intervjuguidene delt inn i overordnede temaer. Vi skilte mellom bedriftens tilnærming til CSR, aktiviteter og implementering, drivere og utfordringer. Vi utformet på forhånd hjelpespørsmål for å bistå hvis informantene hadde vanskeligheter med å forstå spørsmålet. Intervjuguidene ble sammen med vår veileder evaluert, slik at vi kunne være trygge på at kvaliteten var god og at den ville hjelpe oss til å kontrollere at vi fikk dekket temaene vi på forhånd hadde bestemt oss for å belyse. En pilottest ble også utført i forkant av intervjuene for å bekrefte at spørsmålene var forståelige og at de var plassert i en logisk rekkefølge.

Under første runde med intervjuer benyttet vi oss av den samme intervjuguiden for alle bedriftene, slik at vi skulle ha et sammenligningsgrunnlag for analysen. I utarbeidelsen av spørsmålene fokuserte vi på å utvikle spørsmål som kunne hjelpe oss med å plassere bedriftene i rammeverket diskutert senere i studien. Før andre intervjurunde utarbeidet vi noen spørsmål som vi stilte til alle, samt tilpasset en del til hver enkelt bedrift. Vi tok da utgangspunkt i dataene fra første runde og spurte videre om temaer vi ønsket å få ytterligere informasjon om, samt bekrefte informasjon fra første intervju.

3.3.3 Intervjuprosess

Kunnskapen vi besatt om CSR før vi startet vårt forskningsprosjekt var forholdsvis generell. Det samme kan sies om fagfeltet SMB, og siden det er viktig å være bevisst på sine kunnskaper og antakelser om studiens tema (Saunders et al., 2016), fant vi tidlig ut at vi måtte

lese oss grundig opp på begge tematikkene. Dette gjorde vi ved å innhente relevant forskning, både ved hjelp av selvstendig søk og veileder.

Intervjuene fant sted i en fem-ukers periode i mars og april måned 2022. En kombinasjon av økonomiske begrensninger og en vedvarende forsiktighet til fysiske møter grunnet koronapandemien, gjorde at vi valgte å ha første intervjurunde digital. Da de siste årene på mange måter har endret forholdet til digitale møter hos de fleste virksomheter, så vi ikke på dette som noe problem. Alle informantene virket fornøyde med ordningen og vi unngikk store tekniske problemer. Andre intervjurunde foregikk med de samme informantene og var hovedsakelig til for å stille oppfølgingsspørsmål og grave dypere i hva de allerede hadde fortalt i runde én. Under to av disse intervjuene dro vi til bedriftenes kontorer, mens de andre foregikk digitalt. Vi valgte å gjøre det slik da tidsbegrensninger og geografiske lokalisasjoner for både oss og informantene, gjorde det utfordrende å møtes. En komplett oversikt over intervjuene kan sees i tabell fire.

Bedrift	Informant	Type intervju	Tid	Varighet
Alfa	CEO/medeier	Digitalt	08.03.2022	53:25
Alfa	CEO/medeier	Besøksintervju	22.03.2022	44:34
Beta	Daglig leder/hovedeier	Digitalt	09.03.2022	35:09
Beta	Daglig leder/hovedeier	Digitalt	23.03.2022	31:53
Charlie	COO/aksjonær	Digitalt	09.03.2022	37:04
Charlie	COO/aksjonær	Besøksintervju	21.03.2022	01:02:37
Delta	HR-konsulent	Digitalt	10.03.2022	40:09
Delta	HR-konsulent	Digitalt	04.04.2022	37:51

Tabell 4: Intervjuoversikt

Intervjuene utspilte seg forholdsvis likt, men en viss variasjon er selvsagt å regne med. Dette kan begrunnes i flere ting, blant annet personlighet til informanten, intervjuform og hvem av oss som inntok rollen som intervjuer. I noen av intervjuene fløt samtalen og flere spørsmål dukket opp underveis, mens vi i andre intervjuer i større grad systematisk holdt oss til intervjuguiden. Vi var begge til stede under alle intervjuene og byttet på hvem som noterte og hvem som intervjuet, alt ettersom hva vi mente var best i hvert enkelt intervju. Vi anser det som en fordel at vi begge var til stede da vi har ulik persepsjon, noe som gjør at vi kan påpeke ulike sider ved den samlede dataen. Innledningsvis i hvert intervju informerte vi om anonymitet, lydopptak og at de ville få muligheten til å lese gjennom transkripsjonen. Vi opplevde alle informantene som åpne, positive og engasjerte, noe som gjorde vår oppgave som intervjuere mer behagelig.

3.4 Dataanalyse

Når vi som forskere skal analysere et sett med datamateriale finnes det flere varianter vi kan benytte (Saunders et al., 2016). Basert på at valget av analysemetode bør være i tråd med studiens forskningstilnærming (Kvale & Brinkmann, 2015), fant vi ut at tematisk analyse ville være et passende valg til vår abduktive tilnærming. En tematisk analyse er en strukturert og fleksibel måte å analysere kvalitative data på. Vi startet dataanalysen med å transkribere intervjuene fortløpende, der vi skrev ned alt som ble sagt ordrett. En av oss transkriberte, mens den andre lyttet gjennom og renskrev transkriberingen. Dette arbeidet var tidskrevende, men slik Saunders et al. (2016) påpeker, ble vi godt kjent med datamaterialet. Gjennom koding og kategorisering, startet vi arbeidet med å redusere dataen umiddelbart etter transkriberingen var ferdig. Kodingsprosessen kan enten være begrepsstyrt eller datastyrt, der førstnevnte vil si at forskeren bruker koder som er utviklet på forhånd gjennom for eksempel ved å benytte eksisterende litteratur. Ved datastyrt koding startes prosessen uten koder og de blir utviklet samtidig som materialet behandles (Saunders et al., 2016). Vi valgte å benytte oss av en kombinasjon av disse tilnærmingene da dette tillot oss å bruke kategorier som fremkom underveis.

Alt materialet ble fargekodet basert på kategorier slik at dataen skulle bli klar for analyse (Saunders et al., 2016). En av oss hadde hovedansvaret for kodingsprosessen, mens den andre tok del i utformingen av kodene, samt leste gjennom alt det kodede materialet. Eksempler på fargekoder vi benyttet oss av var “drivere” og “utfordringer”. Vi satt så igjen med empiri

relevante for studiens formål, der vi startet å lete etter mønstre. Likheter og forskjeller ble poengtert slik at vi videre kunne diskutere årsakene som ligger bak.

Analysearbeidet startet ved at vi analyserte hvert enkelt case der vi fant interessante årsaker, forståelser og sammenhenger. Hvert case blir presentert i et eget delkapittel der vi starter med en kort introduksjon om virksomheten for å sette leseren inn i konteksten. Dataen blir så lagt frem systematisk ved bruk av forskningsspørsmål. For å gi et mer levende inntrykk av informantene, brukes sitater gjennom hele kapittelet. Da vi ønsker å presentere de empiriske funnene mest mulig oversiktlig, summeres de opp ved bruk av tabeller i et avslutningskapittel.

3.5 Metodiske implikasjoner

Kvaliteten på forskningen vurderes vanligvis med de tradisjonelle begrepene reliabilitet og validitet (Drost, 2011). Dette er kriterier laget hovedsakelig for kvantitative studier og vil derfor gjøre det utfordrende å demonstrere kvaliteten på vår kvalitative oppgave (Saunders et al., 2016). Vi har dermed valgt å benytte oss av parallelle kriterier som evaluerer kvalitative studier, og vil basere vurderingen av forskningen på pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Lincoln & Guba, 1985).

3.5.1 Pålitelighet

Pålitelighet er ekvivalent til reliabilitet og er opptatt av «stabiliteten til funn over tid» (Bitsch, 2005, s.86). Når påliteligheten skal vurderes, kan forskeren spørre seg selv om en vil få de samme resultatene dersom studien replikeres med nevnte informanter og kontekst. Dette vil trolig ikke være tilfelle for vår studie, da semistrukturerte dybdeintervjuer gir informantens tanker i øyeblikket for datainnsamlingen og kan være i endring (Saunders et al., 2016).

Likevel kan påliteligheten styrkes ved å ha en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under forskningsprosessen (Johannessen et al., 2016). For å ytterligere styrke studiens pålitelighet har vi, i tillegg til å detaljert beskrive prosessen, hatt kontinuerlig dialog med vår veileder som har hjulpet oss til å kritisk evaluere avhandlingen. Vi har også gjennomført intervjuprosessen forskriftsmessig, der hvert intervju har blitt tatt opp og transkribert på deres naturlige språk. Dette har vi videre brukt til å danne et metodekapittel for å sikre nøyaktighet i beskrivelsen av forskningsprosessen vår. Vi har også hatt fokus på transparens i hele forskningsprosessen, slik Yin (2018) og Saunders et al. (2016) anbefaler.

Saunders et al. (2016) hevder at det finnes fire hovedfaktorer som kan svekke studiens pålitelighet: deltakerfeil, deltakerbias, forskerfeil og forskerbias. Mens deltaker- og forskerfeil er faktorer som påvirker deltakernes og forskerens gjennomføring av intervjuet, er deltaker- og forskerbias faktorer som påvirker informantenes svar og hvordan forskeren tolker disse svarene (Saunders et al., 2016). Informantene fikk selv velge tidspunkt for intervjuene, slik at vi i større grad unngikk deltaker- og forskerfeil. Intervjuene passet da inn i informantenes kalender og de slapp å være bekymret for kollisjoner med andre avtaler. I et forsøk på å unngå deltaker- og forskerbias var vi opptatt av å lytte godt og fokusere på informanten under intervjuene. Forskeren som ikke var hovedintervjuer tok notater og kom med oppfølgingsspørsmål, eller spørsmål for å nøste opp i uklarheter.

3.5.2 Troverdighet

En parallell til troverdighet er intern validitet som vurderer “the equivalence of research results with the objective reality” (Bitsch, 2005, s.82). For å evaluere dette kan vi spørre oss selv om svarene vi fikk fra dataen samsvarer med besvarelsene deltakerne formidlet. Hvis studien skal være troverdig, er det her avgjørende å kunne sikre samsvar (Lincoln & Guba, 1985). Troverdighet handler om forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer formålet på en riktig måte, samt at virkeligheten blir representert (Johannessen et al., 2016).

Vi er klar over at digitale møter og begrenset personlig kontakt ofte heller reduserer sjansen for økt tillit, og var derfor opptatt av å få til noen fysiske intervjuer. Likevel opplevde vi de digitale møtene som uformelle, åpne og hyggelige, der tillit raskt ble etablert. Dette kan muligens forklares med at informantene etter to år med digitale møter er vant til formatet, og synes det er naturlig å skulle kommunisere på denne måten. Fra starten av prosessen oppfordret vi til en god og tydelig dialog, der vi ba om å bli kontaktet ved mulige spørsmål eller bekymringer.

Bias er en annen utfordring i vår undersøkelse, og en sentral trussel mot troverdigheten i enhver studie basert på dybdeintervjuer. Som et forsøk på å forhindre dette startet vi hvert intervju med å forsikre anonymisering. Videre gjennomførte vi alle intervjuer med én hovedintervjuer og én observatør, slik at vi lettere skulle oppnå flyt i samtalen. Dette hjalp oss også med å fange opp detaljer og dermed støtte troverdigheten til studien vår. Det viste seg etter hvert at å ha én hovedintervjuer og én observatør var spesielt beleilig da vi lettere fanget opp spørsmål som vi følte var misforstått av informanten. Det ga oss muligheten til å kunne

omformulere de aktuelle spørsmålene, og på nytt prøve å få et godt svar. Alle informantene ble tilsendt den ferdige transkriberingen slik at de skulle ha mulighet til å komme med eventuelle oppklaringer eller tilbakemeldinger. Ingen av informantene hadde kommentarer, annet enn at de kjente seg igjen i hva som var sagt og var fornøyde med egne innspill.

En annen faktor som også i stor grad kan styrke studiens troverdighet, er datatriangulering (Lincoln & Guba, 1985). Yin (2018) beskriver dette som å hente inn data om et fenomen fra ulike kilder med formål om å redusere bias. Under datainnsamlingen brukte vi aktivt hjemmesidene til casene, samt hentet ut regnskapstall, for å se om dette samsvarte med hva informantene uttrykte under intervjuene. Da flere av casene på intervjutidspunktene var midt i en sertifiseringsprosess, tok vi kontakt med Stiftelsen Miljøfyrtårn for å få utdypende informasjon angående søknadsprosessen, omfanget av sertifiseringen og tidshorisonen.

3.5.3 Overførbarhet

Overførbarhet kan sammenlignes med ekstern validitet og dreier seg om i hvilken grad funnene kan generaliseres (Gripsrud et al., 2004). Mens den interne validiteten kan styrkes av semistrukturerte dybdeintervjuer hvor intervjuguiden sørger for at informantene i stor grad blir stilt de samme spørsmålene, vil den eksterne validiteten være noe begrenset siden resultatene ikke kan generaliseres til populasjonen (Gripsrud et al., 2004). En kvalitativ studie har typisk lav grad av overførbarhet og har heller ikke som formål å være sterkt generaliserbar. Å studere informantene sine meninger på ett tidspunkt, er også noe som kan indikere lav overførbarhet. Selv om dette også vil berøre vår studie, mener vi den likevel kan brukes til å utvikle teori som kan overføres til lignende prosjekter. Vi vil også belyse det faktum at en flercase-studie gir større grad av generaliserbarhet enn en enkelt case-studie da funnene fra hvert case kan sammenlignes.

3.5.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet handler om i hvilken grad studien er nøytral, og om den er formet av respondentene og ikke forskerens subjektive holdninger (Johannessen et al., 2016). I lys av dette har vi begge vært til stede i samtlige intervjuer og tatt del i alle beslutninger. I etterkant av intervjuene reflekterte vi over informantene sine svar, og ytret hvordan vi tolket deres meninger og ståsted. Hvis vi opplevde ulikhet i oppfatningene våre ba vi om utdyping fra informant, slik at vi kunne få klarhet i synspunktene. Vi anser det som en fordel å være to, da

dette kan hindre personlige meninger og tanker i å forstyrre forskningsprosessen. Den tette dialogen med vår veileder angående data, funn og konklusjon støtter også studiens bekræftbarhet (Lincoln & Guba, 1985).

3.6 Etiske hensyn

Siden etiske utfordringer kan oppstå i alle stadier av et forskningsprosjekt, er det viktig som forsker å være bevisst på at man ivaretar både de som er direkte inkludert i prosjektet, og de som mulig kan bli påvirket av forskningen (Saunders et al., 2016). Forskeren ønsker at intervjuene skal være inntrengende og dyptgående uten at informantene føler seg krenket. Som forsker må man opptre respektfullt, men samtidig mestre å innhente informasjon som ikke er overfladisk (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette er noe vi begge var opptatt av gjennom hele å forskningsprosessen, og føler oss dermed trygge på at informantene ble behandlet på en god måte og med respekt.

Anonymitet og konfidensialitet har vært et viktig fokus for oss siden starten av prosessen. Dette er viktig for å unngå at noen blir skadelidende av forskningen (Saunders et al., 2016). Vi har vært nøye med databehandling og lagring av data slik at informantene skulle kunne føle seg trygge på oss som forskere. Samtlige av bedriftene har signert et samtykkeskjema som ga dem retten til å når som helst kunne trekke seg fra forskningsprosjektet. Sett i lys av at softwarebransjen i Norge er stor, og at alle våre casebedrifter og informanter er anonyme, har vi ikke sett på innmelding til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste som nødvendig. For å sikre at studien vår ble utført på en god måte, valgte vi å forholde oss til OsloMet sine etiske retningslinjer for forskning.

4 EMPIRISKE FUNN

De empiriske funnene fra den kvalitative undersøkelsen vil i dette kapittelet presenteres på en oversiktlig og redelig måte. Funnene legges frem separat i et delkapittel for hver enkelt bedrift, der vi innledningsvis gir en introduksjon av bedriften. Grunnet anonymitet holdes denne kort og generell. Beskrivelser av bedriftene inkluderes for å gi innsikt i karakteristikker ved bedriften som kan påvirke hvordan den har valgt å utøve sitt samfunnsansvar. Videre vil vi belyse funnene i en rekkefølge som følger av studiens forskningsspørsmål. Avslutningsvis oppsummerer vi de empiriske funnene ved hjelp av tabeller.

4.1 Alfa

Alfa ble etablert rundt 2015 og kan regnes som en forholdsvis ung virksomhet i en voksende bransje. Selskapet består per i dag av en arbeidsstokk på omtrent 15 ansatte i tillegg til at den leier inn et europeisk utvikler-team. Med sin software ønsker de å revolusjonere bransjen som de konkurrerer i. Bedriften har en portefølje foreløpig bestående av norske kunder, men har et mål om å kunne distribuere softwaren deres til Europa i nær fremtid. Bedriften er lokalisert i en mindre by, og bedriften er tilknyttet en klynge.

4.1.1 Hvordan forstår bedriftene CSR?

Alfa uttrykker at CSR handler om hvordan den forholder seg til samfunnet og påpeker at dette gjelder mange ulike områder. Det blir raskt tydelig under intervjuene at bedriften opplever læreplasser som en viktig del av sitt samfunnsansvar. Dette har blitt gjort siden gründerne startet selskapet, og ansees som en viktig del av bedriftens verdier. Informanten mener at det å tilby læreplasser er med på å gi grunnlag for et bærekraftig lokalsamfunn.

“Altså CSR, fra mitt ståsted, eller vårt ståsted, det er egentlig om vårt forhold til samfunnet, verden for øvrig, tenker jeg. Og så kan man utøve det på mange måter [...] men CSR kan være alt fra bærekraftsmål til at vi sikrer at når vi kjøper inn produkter så kjøper vi hos leverandører der vi vet at det ikke er barnearbeid, eller barnehender som har skrudd sammen disse komponentene som vi har, helt til miljøbiten. Det kan også være noe, som vi forsåvidt har hatt fokus på er dette med opplæring og bidra til at man har bedrifter eller plasser til lærlinger og traineer, og så videre. Så det er ganske bredt.” (Alfa)

Vi ble fortalt at Alfa også ser på mangfold i bedriften som en del av samfunnsansvaret sitt. Informanten uttrykte at det gjaldt både kjønn og alder og at bedriften ønsker å ha en arbeidsstokk som reflekterer samfunnet der ute. Dette ønsket begrunnes også i at Alfa da lettere vil kunne lage løsninger som treffer ulike målgrupper og trenger dermed ansatte som er av forskjellig alder, kjønn og som har kunnskap innen forskjellige fagfelt. Dette virker avgjørende og ble beskrevet av informant som: “du trenger mangfold i en organisasjon for at det skal funke.”

Som oppstartsbedrift forteller informanten at man gjerne utfører en del CSR-aktiviteter i praksis, men at de ikke blir nedskrevet. Et eksempel på en aktivitet bedriften har implementert

er at alle de ansatte kan gi blod i arbeidstiden. Bedriften kan nå informere om at en trainee har fått utdelt CSR-arbeid som sitt hovedfokus, spesielt arbeidet med Miljøfyrtårnsertifisering. Det er rimelig å anta at denne sertifiseringen vil bety at bedriften vil dokumentere disse CSR-aktivitetene i større grad i fremtiden. Informanten påpeker videre at alle de ansatte er bidragsyttere inn mot dette arbeidet, men at det likevel er informant selv og trainee som hovedsakelig jobber med det. Informanten er CEO i bedriften, og mener at hovedansvaret for alt vedrørende bedriften, inkludert ansvaret for CSR, er en del av denne rollen.

Bedriften var på intervju tidspunktet i gang med sertifisering via Miljøfyrtårn. De undersøkte blant annet bedriftens bruk av papp og plast, samt hvordan leverandørene deres opererer. Informanten fortalte at dette eksempelvis var faktorer som rett på organisering, lønn og andre punkter under arbeidsmiljøloven. Per dags dato er bedriften usikker på hvordan leverandørene opererer, og håper at sertifiseringen kan hjelpe med å rydde opp i dette. Alfa har et europeisk utviklingsteam, som er begrunnet i at det er liten tilgang på arbeidstakere i Norge med rett kompetanse.

På produksiden tilbyr Alfa en software som tillater sluttkunde å gjøre endringer og valg som kan redusere energiforbruket, slik at sluttkunde kan benytte en mer bærekraftig løsning. Grunnlaget for produktet er effektivisering av energiforbruk og Alfa fokuserer på hvordan kundene deres, med reduserte kostnader, kan minske miljøavtrykket sitt. På spørsmål om Alfa benytter servere til produktet sitt, svarer informanten først nei før det blir avdekket at Alfa benytter en skyløsning, men at serverne ikke står fysisk hos bedriften. Den leier lagringsplass på servere plassert i Europa, og vi blir informert om at dette er lovpålagt som følge av GDPR-regelverket. Ved spørsmål om hvilken energikilde disse serverne bruker, kan informant fortelle at dette har den ikke brukt ressurser på å undersøke frem til nå, men at det er noe som informanten skal videreformidle til traineen slik at det kan undersøkes.

4.1.2 Hva motiverer bedriftene til å utøve samfunnsansvar?

Ansatte, samt potensielle ansatte, blir av informanten videre nevnt som en pådriver for bedriftens CSR-arbeid, og vi blir fortalt at spesielt de yngste i bedriften har et engasjement som er med på å dra Alfa i en bærekraftig retning. Informant forteller at den ønsker at de ansatte skal tenke på arbeidsplassen sin som en bedrift som “tar ansvar som del av samfunnet på lik linje som en privatperson”. Vår informant har et ønske om at initiativ skal komme fra de ansatte, og opplever en større forventning og ønske om mer fokus på CSR fra både

eksisterende og potensielle arbeidstakere. Utdanningsnivå og alder blant de potensielle arbeidstakerne tror informanten påvirker hvor opptatt de er av CSR. Yngre arbeidstakere virker ifølge informanten å være mer bevisste og har mer engasjement for samfunnet, enn hva den eldre generasjonen har. Informanten trekker også frem de i midten: “Så er det noen midt på treet der som har mer fokus på å realisere seg selv.”

Informanten forteller så at bedriften er opptatt av lokalsamfunnet og ser på det som en viktig interessant i seg selv. Bedriften har et ønske om å utvikle det lokale næringslivet, samt lokalsamfunnet generelt. Det kommer tydelig frem at bedriften er aktiv i næringslivet og prøver å bidra mest mulig. Alfa sine kontorer er for eksempel i en klynge sammen med andre lokale bedrifter der det finnes mye interaksjon. De ulike bedriftene samarbeider med hverandre for å utvikle best mulige produkter, og informanten forteller at en av de andre bedriftene i klyngen er deres største samarbeidspartner og kunde. For å kunne tiltrekke arbeidstakere til lokalsamfunnet har Alfa inngått et samarbeid med en større aktør som kan sees på som en form for klynge. Dette samarbeidet gir Alfa mulighet til å kapre nyutdannede og dermed sikre arbeidskraft til lokalsamfunnet.

Det gjøres tydelig at en liten og ung bedrift som Alfa anser potensielle investorer som viktige interessenter, da den er avhengige av mye kapital for å kunne videreutvikle seg. Også her forteller informanten at den blir møtt med tydelige krav vedrørende CSR. Det kommer frem at Alfa skal være med i et prosjekt for utvikling av bedrifter, hvor FNs bærekraftsmål vil være en del av prosjektet. Uten å kunne nevne spesifikke målsetninger som den har utformet for deres bedrift, trekker informant frem målene som omhandler utvikling av lokalsamfunn, samarbeid, bærekraftige byer og innkjøp som sentrale i denne sammenhengen.

Omdømme blir trukket frem som en viktig driver for Alfa og nevnes ved gjentatte anledninger. Når informanten forteller om omdømme, knyttes det opp mot hvordan deres interessenter, som kunder og leverandører, oppfatter bedriften. Ved spørsmål om hvorvidt CSR er en del av bedriftens strategi, kom det frem at CSR er en sentral del av omdømmebyggingen og på denne måten inkludert i bedriftens strategidokument. Videre mener Alfa at omdømme også kan påvirke rekruttering og ønsker derfor et sterkt omdømme for å tiltrekke seg potensielle arbeidstakere. Informanten forteller at et godt omdømme er avgjørende og beskriver det som selve pisken bak arbeidet med CSR.

“Omdømme er noe som man bygger millimeter, men river ned kilometer. Når man først har en rift, så er det mye arbeid som kan bli ødelagt.” (Alfa)

Intervjuene viser videre at Alfa opplever mye ytre press fra interessenter som kunder, leverandører og investorer, da i form av ulike krav som stilles ved inngåelse av avtaler. Informant kan eksempelvis fortelle om investorer som har uttrykt at et samarbeid er uaktuelt dersom Alfa ikke har kvinner i styret. Informanten tror det er viktig å få inn flere kvinner, og beskriver det som at det er behov for en mangfoldig tech-bransje.

Videre opplyses det om at flere og flere kunder etterspør sertifiseringer, og informanten forteller at Alfa må reagere på kravene fra disse interessentene. Desto større og mer profesjonelle kunder bedriften samarbeider med, jo tydeligere blir kravene. For å lettere kunne bekrefte opplysninger kunder og leverandører etterspør, bestemte Alfa seg for å ta i bruk en “code of conduct.” Dette er en atferdskodeks som beskriver selskapets normer, regler, påtatt ansvar og hva den forventer av motparten. Bruk av slike dokumenter blir også av informanten beskrevet som en måte å sikre at alle tar ansvar på, og informant beskriver det som at “leverandørene signerer på at de er snille gutter og jenter.” Alfa sin code of conduct ble delt med oss etter intervjuet.

4.1.3 Hvilke utfordringer opplever bedriftene relatert til CSR?

Informanten forklarer at det er utfordrende å allokere og argumentere for økonomiske ressurser til CSR. Alfa er en bedrift som må snu på hver krone, og det viktigste er å sikre nok ansatte, samt vekst i bedriften. Informanten mener at store bedrifter, som jo har flere ressurser til å kunne utgjøre en forskjell, burde ta et større ansvar da de utgjør en større risiko for samfunnet. Det blir også trukket frem hvordan større bedrifter har mulighet til å rekruttere ansatte som kan ha CSR som sitt ansvarsområde.

Bedriften trekker frem sponing av veldedige formål som et eksempel på CSR-aktiviteter den har liten mulighet til å gjennomføre. Informanten mener dette er en vesentlig større utfordring i SMB-er enn i store virksomheter med større økonomiske midler. Alfa forteller at den som liten bedrift har begrensede ressurser, og at økonomi derfor ofte veier tyngst når den skal ta et valg mellom ulike tiltak eller aktiviteter: *“Om man skal ta et valg ut fra, slik jeg ser det, der økonomi og CSR henger sammen, så er det ofte litt sånn no brainer.”*

Alfa mener også at en tydelig utfordring er å utnytte CSR-arbeidet til det fulle. I dette legger informanten at arbeidet potensielt kan være med på å avgjøre andres holdning til bedriften, og at det i stor grad kan påvirke omdømmet. Informanten sier at Alfa gjerne burde vært til stede på flere arenaer for å vise frem og kommunisere arbeidet knyttet til CSR. Per i dag kommuniserer Alfa CSR digitalt gjennom deres sosiale medier, blogger og nyhetsbrev. Informant understreker at selv om den forsøker å kommunisere innsatsen, så kan det diskuteres hvor god bedriften er til å fortelle om dette arbeidet.

Informanten forteller videre om at Alfa har ansatte med mye internt engasjement, og hevder at de forstår sammenhengene i samfunnet. Ved spørsmål om den ser på manglende kunnskap og kompetanse som en utfordring for bedriften, blir dette først benektet. Deretter informeres det om at den har hentet inn en ekstern konsulent for å få bistand og rådgivning til å finne ut hvilket nivå den burde legge seg på med sitt CSR-arbeid. Vi tolker det som at bedriften gir uttrykk for at den på nåværende tidspunkt har den nødvendige kompetansen hos sine ansatte, trainee og konsulent.

4.1.4 I hvilken grad påvirker bransjen CSR?

Det reises spørsmål om informanten opplever at bedriftens samfunnsansvar påvirkes av hvilken bransje den er i, eller av hvilken tjeneste den tilbyr. Informanten trekker frem det som beskrives som megatrender innenfor digitalisering, og forklarer at innen software går dette ut på forenkling og effektivisering som vil redusere fotavtrykket til slike løsninger:

“Det spesifikke er jo at digitalisering er litt av måten man kan redusere miljøavtrykket på. Digitalisering er også en måte man kan få et mer bærekraftige samfunn [...]” (Alfa)

Produktet som Alfa tilbyr beskrives som å møte et behov om et mer energieffektivt og således bærekraftig alternativ, enn hva som eksisterer per i dag. På bakgrunn av dette hevder informant at bærekraft vil ligge som en kjerneverdi i produktet. Utover krav som bedriften opplever fra leverandører og kunder som påvirker forsyningskjeden til bedriften, uttrykkes det ikke spesielle standarder til CSR for bedriften som forklares av respektiv bransje.

I tråd med dette blir det også snakket om hva bedriften tror kan være hensiktsmessig for å synliggjøre hva som regnes som bærekraftig drift i deres bransje. Det gjøres ikke tydelig av informanten om den finner det gunstig med flere retningslinjer generelt, eller om det er

spesifikt til deres bransje. Informanten beskriver dette som et spørsmål om hva som er veien til målet, da sertifiseringer er frivillige. Sertifiseringer blir fremhevet som et hjelpemiddel for bedriftene og kan informere om dette også kan forstås som at “det er dette samfunnet forventer av oss”. Det kan også tolkes som å reflektere hva kunder og leverandører forventer ved at de krever slike sertifiseringer for å gjøre handel. Informanten mener dette er en måte å tilpasse seg også de interne forventningene om å kunne nå målene som slike sertifiseringer setter opp.

4.2 Beta

Beta ble startet av daglig leder og hovedeier for under ett år siden, og har per dags dato under fem ansatte. Samtlige ansatte er også deleiere i Beta. Bedriften sitt mål er å lage egne produkter, applikasjoner og web-tjenester. Formålet med den første og foreløpig eneste applikasjonen er sparing av tid og lagringsplass. Per nå tilbys tjenesten i Norge, og kontoret er lokalisert i en by hvor den er nært tilknyttet en klynge. Beta ønsker at tjenestene deres skal bidra til smartere løsninger og har en bærekraftig tankegang som er forankret i selskapet.

4.2.1 Hvordan forstår bedriftene CSR?

Informant til Beta beskriver at en bedrift sitt samfunnsansvar skal forstås som et ansvar om å løse flere problemer enn den lager, og at den skal bidra til å løse det som informanten beskriver som reelle samfunnsproblemer.

“Jeg mener at et selskap òg skal være samfunnsnyttig, det skal være til nytte for samfunnet og gi en positiv effekt. En snakker jo på en måte net zero, med tanke på bærekraft, miljø og den type ting, men i forhold til bredere samfunnsperspektiv, så tenker jeg at et selskap må være net positiv i forhold til påvirkningen selskapet har, at det på en måte er med å tar samfunnet videre da, positiv utvikling både for selskapet og de ansatte, men også for samfunnet, det er litt sånn generelt.” (Beta)

På generell basis har informant vært opptatt av bærekraft, og hevder under intervjuet at det følgelig er naturlig at denne tankegangen også inkluderes i bedriften, samt at den påvirker alle valgene bedriften tar. Som en relativt nyoppstartet bedrift forteller informanten at den ikke har kommet så godt i gang, men at den likevel har et bevisst forhold til dette samfunnsansvaret:

“...men vi har et visst forhold til det, og har det på en måte hele tiden i bakhodet når vi nå jobber med å bygge opp bedriften. At vi på en måte tenker på det fra start, sånn at vi rigger alle deler til å være effektivt, og at vi tenker bærekraft i alt vi gjør og bygger robuste systemer og løsninger som er ment til å vare og utnytte ressursene på en best mulig måte.” (Beta)

Spesifikt for bedriften mener informanten at den har et samfunnsansvar om å verne om brukernes personvern. Med bakgrunn i dette har bedriften valgt å bruke servere som er plassert i Norge. I tillegg hevder informanten at sannsynligheten for at serveren er drevet av grønn energi er større, selv om informanten ikke har klart å finne informasjon om dette stemmer. Vi blir fortalt at klimavoter er en måte man kan gjøre opp for utslippet som følger av serverbruk:

“Nei, det har jeg faktisk prøvd å undersøke litt, men det har ikke noe sånn, man kan jo kjøpe sånn klimavote eller hva det heter for noe, sånn at det kan liksom bli 100%, man kan på en måte bekrefte at det går på 100% ren energi.” (Beta)

Streben etter å avgi et så lite fotavtrykk som mulig, og å drifte selskapet på en bærekraftig måte, har ført til en oppbygging av robuste systemer og løsninger med fokus på langsiktighet. For å kunne være netto positiv vurderer også Beta for fremtiden å bli “trefadder”. Dette er en måte å kompensere for CO₂-utslippet til bedriften. Beta kan også skilte med å være 100% papirfri.

Per i dag består bedriften av omkring fem ansatte, med en miks av ansatte på hel- og deltid. Ved spørsmål om den planlegger å utvide bedriften, informeres det om at dette først vil være aktuelt i fremtiden. I denne sammenhengen kommer det frem at det er vanskelig å få tak i utviklere med mye erfaring, særlig for mindre bedrifter. Også ved utvidelse av bedriften er Beta opptatt av å være bærekraftige, og informerer om at den ønsker at bedriften skal vokse organisk. Det blir fortalt om flere bedrifter som skalerer opp for raskt, og dermed ikke klarer seg.

Informant kan bekrefte at CSR definitivt er en del av strategien deres og ligger til grunn for alt den gjør. Da den er en nyoppstartet bedrift, poengteres det derimot at mindre spesifikke tiltak kan fortelles om.

4.2.2 Hva motiverer bedriftene til å utøve samfunnsansvar?

Under intervjuet ble det tydelig at det stilles krav til bedriften, spesielt fra deres kunder. Informanten kunne fortelle at det i kundemøter merkes et stort fokus på CSR, herunder særlig personvern. I tillegg ønsker kunder å få bekreftet at produktet de kjøper ikke er skadelig. Beta poengterer at det er begrenset hva bedriften kan implementere av tiltak som en ung og nyoppstartet bedrift, men valg av leverandører er ett av tiltakene den kan gjøre. Ikke bare reises det forventninger til Beta, men bedriften har selv forventninger til deres leverandører.

“Det er også mye fokus på miljø og bærekraft, at man ikke lager løsninger som er skadelig, og på samme måte som at vi vurderer det når vi velger leverandører, så vil jo andre kunder vurdere det hos oss, så der er jo vi opptatt av å selvfølgelig imøtekomme det da. Det vil jo selvfølgelig òg være, for oss så vil det være en konkurransefordel framfor andre, og når andre bedrifter har det som krav, så er det jo klart at det er noe som vi òg vil være opptatt av.”
(Beta)

Informanten tror at dersom man ikke omstiller seg eller har med CSR fra start, så står man i fare for å bli utkonkurrert:

“Og hvis man ikke har fokus på det så vil man på en måte være klar for å bli utkonkurrert av andre disruptive krefter og det er veldig mye disruptive krefter som er der ute nå som ja, det er mange bransjer i dag som kanskje ikke vil finnes om 10 år da for å si det sånn.” (Beta)

Det er ifølge informanten nødvendig å kommunisere samfunnsansvaret ut til sine interessenter, noe som igjen vil ha en positiv effekt på bedriftens omdømme og bidra til et positivt syn på Beta. Informanten forteller at på samme måte som at den inspireres av andre bedrifter, så ønsker den å bidra til å skape positive ringvirkninger.

Informanten forteller videre at den er kjent med FNs bærekraftsmål selv om den per i dag ikke forplikter seg direkte til dem. Andre aktører benytter disse målene aktivt for å kunne delta i konkurranser, og Beta planlegger fremover å rette seg mer inn mot disse målene og bruke de i løsningene de har i bedriften. Informanten forklarer hvordan investorer og andre private aktører reiser slike krav til bedriftene og beskriver det som “nok et krav som føyer seg inn i rekken av krav til gründermiljøet”.

4.2.3 Hvilke utfordringer opplever bedriftene relatert til CSR?

Det forklares at det kan være vanskelig å vite hva som er samfunnsoppdraget til Beta, og hvilken sosial verdi den genererer. Det er krevende å vite hva som er riktig å gjøre.

Informanten beskriver det som en jungel:

“Det er noe med at, det er vanskelig å vite hva som er riktig å gjøre, så det er jo og i jungelen der ute, og det er noe som jeg kunne tenkt meg var litt mer sånn, at det var enklere og mer tilrettelagt da, for å vite hva som er det riktige å gjøre.” (Beta)

Beta har ikke anledning til å ha en egen stilling som kan ha CSR som et ansvarsområde, noe som gjør at det blir en ekstraoppgave på toppen av alt annet. Bedriften vurderer å søke om sertifisering via Miljøfyrtårn, men trekker frem hvordan slike sertifiseringer kan bli omfattende og kostbare. Som en liten bedrift forteller informanten at den har begrenset med ressurser og må ta vurderinger av kost versus nytte:

“Ja, og da går det selvfølgelig dette på tid og ressurser sant, for hvis slike tiltak blir veldig omfattende og man tenker at, hvertfall hvis de ikke er så målrettet inn mot det vi driver med så kan det og virke nesten litt sånn sløsing med tid og ressurser nærmest på en måte sant.” (Beta)

Det poengteres av informanten at den mener at å investere i bærekraftige løsninger, og ta bærekraftige valg, med tiden vil lønne seg. Informanten hevder også at det er gunstig å kunne ta med seg dette verdisynet fra starten av, slik at den unngår en omveltning som større bedrifter gjerne må gjøre. Informant bruker bedriftskultur som et eksempel og forklarer hvordan det kan være utfordrende å skulle endre ansattes holdninger. Informanten forteller om en erfaring ved et tidligere arbeidsforhold hvor informanten opplevde at det kan oppstå interessekonflikter og at det krever mye tid og innsats for å skulle gjøre en stor endring. Det hevdes at verdisynet kan henge igjen, selv om slike bedrifter kommuniserer et endret verdisyn eksternt. Verdier som fra start bygger på et positivt fotavtrykk, er ifølge informanten en fordel.

4.2.4 I hvilken grad påvirker bransjen CSR?

Det gis uttrykk for at CSR ikke er tilpasset teknologibedrifter enda, som gjør det vanskeligere for Beta å vite hvordan den skal best utøve samfunnsansvaret sitt. Beta finner inspirasjon hos

andre bedrifter for å se om det eksisterer en standard for hvordan den kan gå frem med CSR, samt henter inspirasjon hos store teknologibedrifter som Apple. Bedriften er også en del av en klynge, men er ikke kjent med initiativ eller tiltak som er utformet for bedriftene i klyngen. Som nevnt over, oppleves det som vanskelig å definere hvilken sosial verdi den som en softwarebedrift har:

Men det er nok enklere å definere samfunnsansvar for noen enn andre, for eksempel et sykehus har et veldig spesifikt og definert samfunnsansvar, altså det redder liv sant men [...] for noen bransjer er det kanskje vanskeligere å konkretisere. Hva er på en måte verdien man skaper, hva er den sosiale verdien man gjør, så jeg tror som sagt det gjelder alle bedrifter, men det er litt forskjellig fra bransje til bransje hvor konkret det er. Og i noen bransjer, software for eksempel, så kan det være litt mer diffust. Men jeg mener software handler òg om å løse konkrete problemer og det kan spille en stor rolle når det kommer til automatisering og digitalisering og spare samfunnet for store ressurser ved å gjøre ting mer effektivt. (Beta)

For å gjøre CSR mer håndterbart uttrykker informanten at myndighetene kunne vært tydeligere på hva som forventes av bedrifter, og at eksempelvis autoriserte organ slik som datatilsynet i Norge kan bidra til å redusere mengden gråsoner. Informanten opplever at det er mulighet for å ta seg friheter til hvordan man tolker lovverket, og bruker reglene som omhandler GDPR som eksempel på dette. Dersom det skal komme flere lovreguleringer rundt CSR, er det derfor sentralt at retningslinjene er tydelige. På denne måten kan det faktisk være hensiktsmessig for bedrifter. Det kan forstås som at eventuelle retningslinjene også må være tilpasset små og mellomstore bedrifter, og ta hensyn til forutsetningene SMB-er har.

4.3 Charlie

Charlie betegner seg selv som en oppstartsbedrift selv om den er godt over ti år. Dette er med bakgrunn i at den har endret bransje og produkt siden de først startet opp. Bedriften er lokalisert i et tettsted og kan ses på som en identitetsmarkør i lokalsamfunnet. Per i dag består bedriften av omtrent 30 ansatte, og har samarbeidspartnere både i Norge og i utlandet. Charlie er nå i gang med utarbeidelse av ny strategi, og vil i denne anledning også strukturere og formalisere CSR-arbeidet til bedriften.

4.3.1 Hvordan forstår bedriftene CSR?

Charlie har ikke definert hva de legger i deres samfunnsansvar og er i en startfase med å definere dette for bedriften. Informanten trekker frem at den har som kjerneverdi å bygge opp lokalsamfunnet og begrepet inkluderende blir gjentatt flere ganger. Den ønsker å være en inkluderende arbeidsplass med mangfold og likestilling.

En av måtene den inkluderer lokalsamfunnet på er ved å tilby lærlingplasser og praksisplasser der den samarbeider godt med skolene som ligger nær bedriften. Charlie bidrar også med økonomiske midler, eksempelvis ved å sponse en lokal festival. Informant forteller at bedriften ønsker å være en identitetsmarkør og fremstå som en solid bedrift som skal gi en økt verdi tilbake til lokalsamfunnet. Med bakgrunn i dette tar den derfor på seg flere samfunnsroller. For Charlie betyr dette blant annet å sørge for at deres ansatte trives, også utenfor arbeidstiden:

“Og derfor har man og liksom hatt sosiale ting utenfor jobb, en har ikke stengt døren klokken fire men en har prøvd å liksom møtes hos hverandre, lage fest, dra på turer sammen, være veldig sånn inkluderende fordi at hvis du kommer helt ny til en liten plass så har jo det, historisk sett så kan det være ganske utfordrende det å komme inn i et miljø, og en har ikke det samme tilbudet som man har i en storby[...].” (Charlie)

Det vektlegges at selv om den gjør en innsats for å få de ansatte til å trives og bli værende i bedriften, så ser informant på det som en stolthet å kunne bli brukt som et springbrett hvis den ansatte skulle si opp. De fleste av deres ansatte er tilflyttere og informant kan selv erindre hvordan det var å være ny. Charlie løfter frem de ansatte som selve verdien i bedriften, og informant forteller om undersøkelser som viser høy grad av tilfredshet blant arbeidstakerne.

Informant kan også fortelle at Charlie er bevisst på sitt ansvar ved produktutviklingen og verdikjeden deres, og hvordan produktet gir kunden muligheten til å velge et mer bærekraftig alternativ:

“Så i den her softwaren som vi utvikler så har vi faktisk en sånn indikator hvor du rett og slett kan nesten litt sånn skru på en knapp og få det mest bærekraftige alternativet ut.” (Charlie)

Med denne funksjonen mener Charlie at bedriften kan være med på å få markedet til å kjøpe smartere, og at den er banebrytende i sitt marked. Bedriften er opptatt av nærmiljøet, noe den bruker også bevisst bruker i sin markedsføring av både produkt og bedrift:

“Men vi bruker det veldig bevisst, jeg vil ikke si at det er, vi ønsker ikke å drive med sånn her grønnvasking i det hele tatt da. Det handler om at vi ønsker å tilby et produkt som gjør at det effektiviserer både energiforbruk og reisevirksomheten skal gå ned og komponentene du kjøper skal kunne bli mer effektive og den type ting.” (Charlie)

Informant blir spurt om hvorfor dette bærekraftige alternativet ikke er det eneste alternativet den tilbyr, noe som informant synes er et interessant spørsmål. Dette forklarer informanten at bunner i hvor stort standpunkt den tør å ta, og avhenger også av hvilken strategi den velger. Informanten tror at alternativet vil kunne hente inn spennende data som vil gi bedriften nyttig informasjon om hvor mange kunder som velger dette bærekraftige valget. Alternativet kan være med på å gi bedriften et konkurransefortrinn, samt fungere som et salgsargument. Det understrekes at informanten er spent på hvordan dette vil utarte seg.

Ifølge informant eksisterer det et indre driv for CSR i bedriften, og det fortelles om hvordan den har en god tanke bak valgene sine. Charlie lever etter å ta et større ansvar, men den har ikke kommet seg rundt til å formalisere dette ansvaret før nå.

“Vi har ekstremt bevisste ansatte, og et inkluderende arbeidsmiljø med et ønske om å være med å bidra til en bedre og mer sustainable verden. På flere nivå, så i selskapet så er vi sånn overmodne for å ta tak i det, og for å få det formalisert fordi det er såpass viktig på privaten for mange av de ansatte.” (Charlie)

Charlie utarbeider per i dag deres strategi og vil integrere CSR i denne gjennom produktutviklingen og employer branding. Dette er en måte for bedriften å ta med seg dette ansvaret videre, og informant sier at den vil øke fokuset på CSR for å kunne jobbe mer systematisk med det. Ytterligere har den også utvidet HR-stillingen til 100 prosent for å kunne holde i ansvaret som er rettet mot bedriftens ansatte.

4.3.2 Hva motiverer bedriftene til å utøve samfunnsansvar?

Bedriften sine ansatte blir sett på som selve driveren bak CSR, og informant forteller at deres ansattes personlige forbruksmønster også kommer til uttrykk i bedriften, og at dette påvirker bedriften til å ta smartere valg. Charlie har en ung arbeidsstokk, noe informant opplever er med på å bidra til at den nå har et sterkt behov for å synliggjøre sitt CSR-arbeid. Charlie ønsker å bygge en bevisst bedriftskultur, og informant hevder at den ikke bare vil bli inspirert av sine ansatte, men den ønsker også å inspirere de ansatte til å ta smartere og mer bærekraftige valg, også utenfor arbeidstiden.

Også potensielle arbeidstakere uttrykker en sterk interesse for CSR. Dersom Charlie skal være en attraktiv arbeidsplass, må bedriften være tydelig i deres employer branding og kommunisere hvilket standpunkt den tar. Bedriften ønsker å være en arbeidsplass som gir unge muligheter, og ser på seg selv som tøffe for å tørre å satse på unge arbeidstakere med mindre erfaring. Informant forteller at å gi kvinner muligheter i arbeidslivet er en personlig fanesak, og kan fortelle om en ledergruppe bestående av flere kvinner enn menn. Det blir beskrevet hvordan bedriften ved oppstart var typisk mannsdominert, men at det tidlig var et ønske fra gründerne om å få inn kvinner. Likevel har det vært vanskelig å få tak i kvinnelige programmerere og utviklere, men informant opplever at dette er i endring.

Charlie vektlegger også mangfold i deres bedrift, og har en arbeidsstokk som i hovedsak består av tilflyttere. Informant forteller at dette er svært positivt for bedriften og arbeidsmiljøet, samt at det gjør bedriften mer konkurransedyktig. Eksempelvis har den ansatt en pensjonist, og informanten forteller at i et relativt ungt miljø kommer denne ansatte med helt andre synspunkter som er svært verdifulle for bedriften. Charlie har bygd seg et sterkt omdømme, og informant forteller at dette gjenspeiles ved at den opplever å lykkes med sine rekrutteringsprosesser.

Informanten forteller at Charlie har tatt et utvidet ansvar for de ansatte, noe som gjerne er grunnet i lokalisasjon. Dette blir hevdet å være spesielt relevant for mindre steder. Videre identifiseres lokalsamfunnet som en viktig interesse for bedriften. Mye av initiativene deres er rettet mot denne interessenten, men informanten opplever ikke at Charlie stilles CSR-krav til fra lokalsamfunnet. Likevel jobber bedriften tett med kommunen og samarbeider for å gi verdi tilbake til samfunnet.

Informanten forteller at markedet stiller krav til bedriften, noe som blir synlig når den er ute etter investorkapital. Det poengteres at det ikke har vært stilt krav til CSR tidligere, men at informant ser på det som høyst sannsynlig at dette vil bli viktigere i tiden fremover. For å kunne være konkurransedyktige er det ikke lenger aktuelt for Charlie å ikke få på plass CSR i bedriften. Informanten uttrykker at bedriften må møte kravene som markedet stiller.

Charlie blir også påvirket av deres samarbeidspartnere, og trekker frem en svensk partner som arbeider internasjonalt. I Sverige hevder informanten at de har mer krav til dokumentasjon, rapportering og verdivalg, noe som igjen fører til et økt fokus på CSR hos Charlie.

4.3.3 Hvilke utfordringer opplever bedriftene relatert til CSR?

“Nei, også er den største utfordringen for oss, for å rett og slett kommet i gang med det her, er i forhold til det her med ressurser. At man må sette seg ned og dedikere tid til det og vite hvor man skal begynne. Det er litt sånn , hvor skal man begynne?” (Charlie)

Informant er tydelig på at den største utfordringen er å komme i gang, og de har derfor over en lengre periode vært på utkikk etter en konsulent. Denne konsulenten skal kunne bistå med å kartlegge hvor bedriften er i dag, og som informanten beskriver det, kunne fortelle hva den er god på og hva som må forbedres. Charlie opplever det som utfordrende å identifisere hvilke aktiviteter som er CSR, da bedriften ubevisst gjør mye bra. For å få hjelp til å trekke frem disse aktivitetene, leter Charlie etter en tredjepart i form av en konsulent. Dette har vært en utfordring i seg selv, da flere sies å ha et for snevert bilde og ikke tilstrekkelig kompetanse:

“Man har liksom slitt med å finne rett kompetanse for å kunne komme inn hos oss da. Også kom jeg i kontakt med noen og da var de veldig sånn fokusert på miljøfyrtårn og litt sånn søppelhåndtering, men vi vil jo ha det mye større ikke sant, at det ikke bare handler om at vi på en måte er bevisste i forhold til søppelhåndtering og den type forbruk da. Vi vil ha det mye større.” (Charlie)

Det ble reist spørsmål om hvilke verktøy som kan hjelpe små og mellomstore bedrifter å komme i gang. Informant er her positiv til at det stilles strengere krav til også små bedrifter, men det blir understreket at bedriftenes karakteristikk må tas i betraktning:

“Og så er det her man må balansere, det er klart at hvis du er et kjempestort selskap, big corporate firm, så har man mer ressurser til å følge opp og at det ikke blir for mye sånn her krav til dokumentasjon og regelverk altså, da kan jo det ta knekken på noen bedrifter”.

(Charlie)

Flere reguleringer er også et alternativ som kan være gunstig, men igjen understreker informant at det kan være krevende for mindre bedrifter, og henviser til innføringen av strengere GDPR-reguleringer. Offentlige organ som kan gi veiledning til hvordan bedriftene skal implementere eventuelle lovreguleringer for CSR, blir dratt frem som forslag til hjelpemiddel for bedriftene.

Selv om Charlie har eksistert i flere år, så er produktet som den nå satser på relativt nytt, og den identifiserer seg derfor som en oppstartsbedrift. Informant trekker frem at det for oppstartsbedrifter er mye armer og ben, og at det gjerne alltid er ti prosent for lite med ressurser. Mer etablerte bedrifter kan gjerne enklere tilegne seg ressurser bevilget til CSR, da de i mye større grad har tilgjengelige ressurser. Det som derimot trekkes frem som positivt, er hvordan oppstartsbedrifter tidlig kan etablere en identitet hvor CSR er sentralt. Siden den yngre generasjonen oppleves å være mer opptatt av CSR, tror informant at dette er noe som i fremtiden vil være inkludert i oppstartsbedrifter.

Charlie har selv først nå ansatt én person i 100 prosent HR-stilling, noe informant beskriver var en vurdering av kost versus nytte. Dette blir sett på som en prioritering, men informanten forteller at de måtte krangle seg til ansettelsen. Årsaken menes å være at en HR-stilling ikke gir en direkte inntjening slik som eksempelvis forventes av en utvikler. Å sette dette opp mot hverandre blir av informanten beskrevet som urettferdig.

4.3.4 I hvilken grad påvirker bransjen CSR?

Informanten hevder at bedriften kan påvirkes ved at den er i en bransje som er internasjonal, og ved at den arbeider med bedrifter lokalisert rundt omkring i hele verden. Også software blir beskrevet som internasjonalt da koder er et eget språk. Med bakgrunn i dette tror bedriften at den har en større kontaktflate enn hva bedrifter som selger fysiske varer har, og dette gjør at bedriften kan bli mer påvirket og eksponert for eksterne krefter. Hvordan disse eksterne kreftene påvirker bedriften redegjøres ikke ytterligere av informanten.

Dersom produktet deres selger godt, blir det fortalt at bedriften vil trenge mer serverkapasitet. Mulighetene til å utnytte lokalisasjonen for slik serverlagring er vurdert, samt andre alternativer for leie av serverkapasitet for å kunne ta i bruk mer miljøvennlige alternativer. Da bedriften er lokalisert i nærheten av fjorden, snakker informant om at dette åpner for muligheten å kunne bruke den til oppvarming. Dette er vel og merke et initiativ som vil bli aktuelt først i fremtiden.

For å ta høyde for eventuelle nye lovverk og krav til bedriftene, mener informant at det kan være hensiktsmessig at det kan være organ som kan bidra til å bryte dette ned på bedriftsnivå. På denne måten kan det være enklere også for små og mellomstore bedrifter å vite hva som er forventningene og kravene som bedriften må møte. Selv om implementeringen av nye lover ikke vil gjelde for bedrifter under en viss størrelse er informant enig at det kan komme nye krav fra større kunder og leverandører som gjør at den også må etterleve disse.

4.4 Delta

Delta har siden oppstart for over ti år siden hatt en enorm vekst, og har i dag en arbeidsstokk på 40 ansatte som er fordelt på flere kontorer i Norge. I tillegg har bedriften et team med utviklere i Europa. Hovedkontoret er lokalisert på et mindre sted hvor bedriften har en sterk tilknytning til lokalsamfunnet. Dette har resultert i at Delta fokuserer på å gi tilbake til samfunnet, og har et ønske om å gå foran som et godt eksempel for andre bedrifter.

4.4.1 Hvordan forstår bedriftene CSR?

Ved spørsmål om hvordan Delta definerer sitt samfunnsansvar, forteller informant at det første som gjerne tenkes på er miljøet. Dette blir begrunnet med at vi i Norge er opptatt av grønn næring. Ansvar for de ansatte og deres arbeidsmiljø er også noe som blir nevnt som en viktig del av hvordan bedriften forstår CSR. Innunder her trekker informant frem likestilling, mangfold og at deres bedrift forsøker å være en arbeidsplass som gir muligheter til mennesker fallende utenfor arbeidslivet. Delta mener også at det er viktig å bistå lokalsamfunnet, og forteller at bedriften sponser idrettslag, skoler og lignende. Da den ønsker å skape et godt samfunn for barn og unge spesielt, er bidragene rettet mot den yngre generasjonen.

Videre forteller informanten at Delta er bygget på åpenhet og ønsker å være en transparent bedrift. Dette gjenspeiles i at produktet deres ligger åpent på markedet for alle. I tillegg har bedriften utformet åpenhetsprinsipper, og informant forteller at andre skal kunne få innsyn i hva bedriften gjør.

“Åpenhet er også åpenhet med å innrømme når vi har feil, og det har med hvordan vi jobber oss imellom, kommunisere åpent, for å bedre samarbeidet, det at vi skal kunne si ting slik som de er hos oss, det er vi opptatt av, det skal være stor takhøyde. Det er litt sånn footprint.”

(Delta)

Også produktet bedriften tilbyr preges av disse åpenhetsprinsippene, og Delta har valgt å gi alle mulighet til å teste produktet gratis. Ved spørsmål om hvordan bedriften ser på sitt ansvar knyttet til produktet den selger, fremheves det at dette ikke er et fysisk produkt. Informanten forteller at bedriften må effektivisere for å kunne forbedre graden av bærekraft knyttet til produktet. Her trekkes serverkapasitet frem og hvordan slike bedrifter trenger store mengder serverkapasitet for å kunne drifte tjenestene sine. Dette gjelder også for driften av selve Delta. Bedriften er nå i gang med en prosess for å redusere mengden benyttet lagringsplass:

“Og en del av det de har hatt fokus på der er å minimere footprintet til koden. Koden består jo av x antall linjer med instruksjoner og når vi nå har vært i business i godt ti år så får vi et kjempestort kodebibliotek med veldig mye tekst. Tekst tar plass, det tar serverlagring og det å laste opp kodene for andre òg, det er noe som trekker mye strøm. Så da har de gått inn å skrevet om hele koden slik at det skal ta mindre plass.” (Delta)

Det å gjøre koden mindre var et resultat av at kundene til Delta rapporterte om treghet i produktet, men som i sin tur har resultert i et mer bærekraftig produkt. Informant har ikke svar på hvilken energi deres servere bruker, men kan fortelle at å finne ut av dette vil være en del av arbeidet deres med å bli sertifisert.

Det fremkommer at CSR frem til i dag, ikke har vært en del av strategidokumentet til Delta. Vi blir fortalt at det fremover vil bli inkludert i en underlagt strategi, og at CSR er tett knyttet til employer branding. Informanten forklarer at det er ledelsen som nå ønsker å endre strategien og strukturere CSR-arbeidet i bedriften. Mye av dette arbeidet vil tildeles HR-funksjonen til bedriften som informant er en del av. Selv om alt av CSR ikke har vært

formalisert tidligere, så har bedriften i flere år gjennomført og rapportert om forhold tilknyttet CSR som mangfold og kjønnsfordeling. Delta er også godt i gang med å sertifiseres som Miljøfyrtårn-bedrift og informant er utpekt som ansvarlig for gjennomføringen og oppfølgingen. Denne sertifiseringen kan av informanten forstås som en måte for Delta å forplikte seg til CSR.

Bedriften har iverksatt en rekke tiltak for å kunne oppfylle kravene som følger av en sertifisering. Et eksempel informant trekker frem er hvordan fokuset nå er på reparere fremfor å erstatte, og gir eksempel på at de ansatte ikke får ny mobiltelefon med samme hyppighet som tidligere. Utgangspunktet skal være å investere i holdbare og bærekraftige produkter, fremfor enklere løsninger. Delta har flere kontorlokaler rundt i landet og informerer om praksiser for resirkulering, redusert bruk av energi og avtale om strøm fra ren energi på hovedkontoret. Som følge av den spredte lokalisasjonen, reviderer bedriften nå reisepolicyen, og vil ta sikte på mer bærekraftige alternativ. Det poengteres av informant at dette også bunner i kost versus tid, og at vurderinger på hva som lar seg gjennomføre må gjøres.

Delta er godt kjent med FNs bærekraftsmål, men den er per i dag ikke i en posisjon hvor den har valgt ut spesifikke mål som arbeides mot. Likevel poengterer informant at bedriften ved produktet sitt, ansvaret for lokalsamfunnet, energitiltak og ved å følge norsk lov, dekker noen av punktene som følger av FN.

4.4.2 Hva motiverer bedriftene til å utøve samfunnsansvar?

For å kunne tiltrekke seg, som informanten beskriver det, de beste hodene, opplever Delta at CSR er en viktig del av deres employer branding. Nettopp dette utgjør en viktig driver for bedriften. Informant kan fortelle at særlig yngre arbeidstakere har forventninger til hvordan bedrifter skal være mer bærekraftige, og at potensielle arbeidstakere er den interessenten Delta mener er mest opptatt av CSR. Dette er en driver som informant selv beskriver å være kapitalistisk styrt.

“Jeg regner nesten med, det er sånt som man kanskje ikke snakker høyt om, men jeg tror det er noe de fleste har i mente når de holder på med sånt òg. Når vi snakker om CSR så er det jo ofte veldig sånn dette er veldig fint og flott folkens, men for bedrifter er det jo en strategisk beslutning man gjør.” (Delta)

Informant forteller at det er viktig med mangfold i bedriften slik at den bedre kan forstå kundene sine og være konkurransedyktige. Dette er viktig særlig grunnet deres internasjonale kundegrunnlag. Mangfoldet er også en måte for de ansatte i Delta til å lære av hverandre og få flere perspektiver som igjen vil være en fordel for bedriften, samt at det beriker arbeidsmiljøet.

Å kunne dokumentere hvilken innsats Delta gjør for å sikre en bærekraftig bedrift er noe den opplever å bli utkonkurrert på, og informant forteller hvordan den må kunne svare på slike henvendelser i jobbintervju. Derfor blir dette en viktig del av Deltas employer branding. Særlig yngre arbeidssøkere er opptatt av miljø, og informanten kan humoristisk fortelle at dette i noen tilfeller kan virke viktigere enn lønn. Hvor stort dette fokuset er, varierer noe på stilling, men Delta opplever at utdanningsnivå påvirker hvilken grad det blir fokusert på. Når bedriften ansetter lokalt, opplever den at disse gjerne ønsker tiltak rettet mot lokalsamfunnet, versus ansettelse utenfra der likestilling og miljøtiltak er viktigere.

Som en internasjonal aktør kan informant fortelle at det ved kundefølgende ofte blir spurt om å fylle ut leverandørskjema på opptil 50 sider. Dette for å kunne bli en godkjent leverandør. Ifølge informant må bedriften kunne dokumentere temaer som lønn, kjønnsbalanse, miljøpåvirkning og bekrefte at den ikke benytter barnearbeid. Sertifiseringer gjør dette både enklere og er tidsbesparende. Det oppleves av Delta som et press fra kunder om å ha dette på plass, særlig fra utenlandske kunder.

Også gründeren av Delta kan karakteriseres som en driver bak deres CSR arbeid. Gründeren som også er styremedlem, er brennende opptatt av lokalsamfunnet og har et ønske om at bedriften sitt fotavtrykk skal være preget av å gi tilbake til dem rundt seg. Dette utspiller ved økonomiske gaver til lokalsamfunnet, og et mål om å sikre at deres ansatte har en god arbeidsplass å gå til hver dag. Informanten mener at gründer har hatt CSR i ryggraden fra start, og at det har blitt gjennomført flere aktiviteter enn hva som har blitt kommunisert utover i bedriften.

Delta blir også påvirket av andre bedrifter som er en del av deres klynge, og beskriver også disse som en interessant. Ikke bare blir bedriften selv påvirket, men informant ønsker også at den kan ha en positiv påvirkningskraft på andre bedrifter. Da Delta er lokalisert på et mindre

sted, forklarer informant at alle øyner er rettet mot dem og at alle får med seg hva den foretar seg.

4.4.3 Hvilke utfordringer opplever bedriftene relatert til CSR?

Når Delta skal vurdere hvilke tiltak som skal iverksettes, reises typiske spørsmål om ressurser. Først og fremst handler dette om hva bedriften har av tid og økonomiske ressurser, men også hva den har av kompetanse. Delta må vurdere hvilken faglig kompetanse og kunnskap den har på kontoret, og hvorvidt bistand i form av tjenester fra andre aktører er nødvendig. Vi blir fortalt at stillingsbeskrivelsen til informanten opprinnelig inneholdt instruksjoner om å opprette og forbedre CSR-profilen til bedriften, men en stund etter oppstart måtte dette legges på is:

“Også et halv år inn i på en måte stillingen, var jeg sånn nå må vi ta tak i dette, så var kontrabeskjeden at det har vi ikke ressurser til eller det er ikke en strategi vi har oppe nå.”
(Delta)

Også det å prioritere CSR kan karakteriseres som en utfordring for Delta. Informant beskriver hvordan dette kan forklares med at tidligere generasjoner ikke har, slik som informant beskriver det, vokst opp med CSR i ryggmargen på lik linje med den yngre generasjonen. CSR krever ressurser, og det kan være utfordrende for bedriften å vite hvordan den skal angripe dette samfunnsansvaret:

“Også tilgjengelige ressurser, hvor skal man starte? Det er jo òg det, hvor skal man starte? Hvem skal ha ansvar? Hvordan i alle dager navigerer vi oss gjennom dette? Altså, hvor finner vi informasjonen vi trenger, som er på en måte det som har vært et stort steg å ta. Også går det på tid, du skal ha tid til å finne ut av det. Du skal ha økonomien til å finne ut av det. Ja, så det er organiseringen internt da mye som òg har vært en utfordring. Også er det jo litt sånn ullent, CSR, hva er det?” (Delta)

Når Delta nå skal i gang med å strukturere CSR i bedriften, vil det første steget være å definere hva CSR betyr for Delta som bedrift. Dette for å kunne identifisere hvilke områder den vil fokusere på og tilegne ressurser til. Det reises spørsmål til informanten hvorvidt det er enklere å implementere CSR som en nyoppstartet bedrift versus en eldre. Her trekkes frem både fordeler og ulemper:

“Det enkleste hadde kanskje vært at det lå på en måte i ryggraden fra start, altså det som er nå, nå har vi flere ressurser sånn at det er kanskje lettere å få flere med på det, men igjen så er det når man har jobbet så lenge i et system som ikke har hatt fokus på det, så er det vanskelig å få det inn nå å sette det på dagsordenen for det er så mye annet man da lar gå.”
(Delta)

Informanten forteller at en måte Delta kan overvinne utfordringer på, er ved å forplikte seg. Ved å koble CSR til strategien sin, forplikter bedriften seg til å sette dette på agendaen. Informanten forteller at bedriften også da forplikter seg overfor kundene sine. Sertifiseringer er også en måte for Delta å forplikte seg på, da den for å kunne beholde sertifiseringen, må dokumentere og rapportere om arbeidet sitt.

CSR beskrives av informanten som ullent, og ønsker at hva som faktisk er CSR skal synliggjøres tydeligere. Dette for at mindre bedrifter lettere skal kunne navigere seg rundt dette ansvaret. I intervjuet ble det nevnt flere ganger av informant at deler av ansvaret dekkes ved å handle i tråd med den norske loven. Dette beskrives av informanten som klassisk CSR. Her trekkes eksempler som hvitvasking, skatt og arbeidsmiljøloven frem. Miljødimensjonen er mindre regulert og informant forteller at det heller er opp til den enkelte bedrift hvordan den ønsker å angripe dette ansvaret. Et forslag om en slags avkrysningsliste blir foreslått av informanten. Også flere sertifiseringer kan være nyttig, men det er avgjørende at kravene ikke er av en slik karakter at det vil ta knekken på mindre bedrifter:

“Men da blir det kost versus nytte, det kan være at man ved å få inn flere sertifiseringer er det flere som bukker under tidlig fordi de ikke har ressursene til det. Som de sier det tar mye tid, tid er penger. Da må kravene komme på en sånn, innen fem år eller når de har nådd sånn og sånn så må de være sertifiserte sånn at det ikke er det første som skal knekke noen. Men da igjen, å trene bedrifter på å ta det med seg inn fra start. Hva er CSR, og hva bør vi legge til rette for når vi nå går videre.” (Delta)

4.4.4 I hvilken grad påvirker bransjen CSR?

Informanten kan ikke fortelle om egne krav til CSR som kan relateres til bransjen som bedriften er i. Begrepet “grønt skifte” nevnes og beskrives som at “det grønne skiftet er vel det som har kommet for å bli”. Informanten beskriver at dette kan forstås som et skifte ved

hvordan bedrifter sorterer avfall, til valg av bruk av energikilde med fokus på ren energi, og andre tiltak uten å videre utdype hva dette skiftet spesifikt betyr for deres bedrift. Delta ønsker å være med å skape en endring i det lange løp, og å være en bidragsyter for et grønt skifte. Dette kan tolkes som å være basert på generell CSR gjennom de ovennevnte tiltak, og ikke rettet spesifikt mot at bedriften tilbyr en softwareløsning, eller bransjen den er i.

4.5 Oppsummering

I dette delkapittelet oppsummerer vi de empiriske funnene ved hjelp av tabeller. Vi vil her trekke frem likheter og ulikheter ved bedriftene, samt belyse viktige aspekter. Dette vil gjøres i en tilsvarende rekkefølge som i forrige delkapittel, der empiriske funn ble presentert etter forskningsspørsmålene som vi har utformet for denne studien.

4.5.1 Hvordan forstår bedriftene CSR?

Beta beskriver et ansvar om å ikke lage flere samfunnsproblemer enn det som løses, og CSR gjennomsyrrer beslutningsvalgene bedriften tar. Alfa og Delta har en tilnærming til CSR der å bygge opp lokalsamfunnet er viktig, samtidig som CSR også er nært knyttet til omdømme og employer branding med et ønske om å kunne bruke dette til et konkurransefortrinn. Charlie sitt hovedfokus er på bedriftens ansatte og hvordan bedriften kan ta en samfunnsrolle i lokalsamfunnet for å tilføre en verdi tilbake.

Samtlige bedrifter uttrykker at CSR er vanskelig å beskrive, og uttrykker forståelsen deres blant annet ved å vise til deres interesser og hvilke tiltak de har innført.

Hvordan forstår bedriftene CSR?			
Alfa	Beta	Charlie	Delta
<ul style="list-style-type: none"> -Ansvar for samfunnet og verden for øvrig -Utvikle lokalsamfunnet -Tilby lærlingplasser -Mangfold 	<ul style="list-style-type: none"> -Løse reelle samfunnsproblemer -Bærekraftig tankegang gjennomsyrrer bedriften -Del av strategi -Personvern 	<ul style="list-style-type: none"> -Ikke definert i bedriften -Skal inngå i strategi som er under utarbeidelse -Ansvar for lokalsamfunnet 	<ul style="list-style-type: none"> -Ansvar for miljøet og for de ansatte -Grønt skifte -Ansvar for lokalsamfunnet -Mangfold -Likestilling

	-Målsetning om netto null drift	-Ansvar for de ansatte -Mangfold -Inkludering -Gi kvinner muligheter i arbeidslivet	-Gi arbeidstakere som står utenfor en sjanse -Åpenhetsprinsipper
--	---------------------------------	--	---

Tabell 5: Bedriftenes forståelse av CSR

Også hvem som er bedriftenes mest fremtredende interessenter skiller seg mellom bedriftene. For Alfa, Charlie og Delta er lokalsamfunnet og de ansatte deres viktigste interessenter, og deres CSR-aktiviteter retter seg derfor i hovedsak mot disse gruppene. For Beta kan det forstås som at miljø, sammen med kunder, er de mest fremtredende interessentene.

Bedriftenes interessenter			
Alfa	Beta	Charlie	Delta
Fremste interessenter: -Lokalsamfunn -Ansatte Øvrige interessenter: -Lokalt politisk miljø -Leverandører -Kunder -Eier og ledelse -Investorer -Klynge -Potensielle arbeidstakere	Fremste interessenter: -Miljø -Kunder Øvrige interessenter: -Eier og ansatte er de samme -Leverandører -Samfunnet for øvrig	Fremste interessenter: -Lokalsamfunn -Ansatte Øvrige interessenter: -Kunder -Leverandører -Samarbeidspartnere -Investorer -Potensielle arbeidstakere -Miljø	Fremste interessenter: -Lokalsamfunn -Ansatte Øvrige interessenter: -Kunder -Leverandører -Eier -Klynge -Potensielle arbeidstakere -Miljø

Tabell 6: Bedriftenes interessenter

Også hvem som er bedriftenes mest fremtredende interessenter skiller seg mellom bedriftene. For Alfa, Charlie og Delta er lokalsamfunnet og de ansatte deres viktigste interessenter, og deres CSR-aktiviteter retter seg derfor i hovedsak mot disse gruppene. For Beta kan det forstås som at miljø, sammen med kunder, er de mest fremtredende interessentene.

Tiltak og aktiviteter			
Alfa	Beta	Charlie	Delta
<ul style="list-style-type: none"> -Lærlingplasser -Miljøfyrtårn -Konsulent -Code of conduct -Samarbeid med klynge -Digitale salgsmøter -Avfallshåndtering -Blodgivning i arbeidstiden 	<ul style="list-style-type: none"> -Bruk av robuste og energieffektive systemer -100% papirfri bedrift -Innkjøp -Personvern -Plassering av server 	<ul style="list-style-type: none"> -Lærling, trainee og praksisplasser -Avfallshåndtering -Utvidet HR-stilling -Sponsing av festival -Lokal handel -Oppfordring til å ta bærekraftige valg -Samarbeid med NAV -Sosiale aktiviteter utenfor arbeidstiden 	<ul style="list-style-type: none"> -Avtale om energisparing og bruk av ren energi -Miljøfyrtårn -Code of conduct -Rapporterer om mangfold -Omorganisering av ansvaret for CSR -Avfallshåndtering -Rutine for innkjøp og reparering -Donasjoner til ulike formål -Ta inn ansatte som har falt utenfor arbeidslivet -Samarbeid med NAV
Fremtidige tiltak og aktiviteter			
Alfa	Beta	Charlie	Delta
	<ul style="list-style-type: none"> -Trefadder -Miljøfyrtårn -Klimakvote 	<ul style="list-style-type: none"> -Bruke nærliggende fjord til oppvarming av kontor, og nedkjøling av server -Miljøfyrtårn -Konsulent 	<ul style="list-style-type: none"> -Reisepolicy

Tabell 7: Tiltak og aktiviteter

Et spennende funn er hvordan bedriftens lokalisasjon kan se ut å påvirke dens CSR-aktiviteter. Vi ser at bedriftene som er lokalisert i tettsteder, Charlie og Delta, retter mest oppmerksomhet til lokalsamfunnet, og aktivitetene de gjennomfører er direkte knyttet til behov fra dette lokalsamfunnet. Også Alfa, som ligger i en mindre by, trekker frem lokalsamfunnet som en sentral interessent. Beta, som er lokalisert i en storby, identifiserer ikke, ut fra hva vi kan tolke, deres lokalsamfunn som en interessent, men heller samfunnet for øvrig.

Vi finner også at antall ansatte kan diktere hvilke tiltak bedriftene kan innføre, og hvordan den kan utøve ansvar innenfor den sosiale dimensjonen. Charlie har på sin side påtatt seg et ansvar for sine ansatte som strekker seg utover arbeidstiden, og har de ansatte i fokus. Beta som foreløpig består av tre ansatte kan ikke, til forskjell fra de andre bedriftene, rette tiltak internt mot bedriftens ansatte i like stor grad.

4.5.2 Hva motiverer bedriftene til å utøve samfunnsansvar?

Hva som motiverer bedriften til å utøve samfunnsansvar, kan vi ut fra de empiriske funnene dele inn mellom indre motivatorer og ytre motivatorer. Vi finner at hva som er motivasjonen bak tiltakene også avhenger av interessenten som tiltaket rettes mot. Synlig av tabellen under, finner vi at bedriftens interesser også viser seg å fungere som drivere for at bedriftene utøver samfunnsansvar.

Omdømme er for bedriftene Alfa, Charlie og Delta en gjennomgående driver for deres CSR-arbeid, dog i ulik grad. Beta trekker også frem hvordan å kommunisere bedriftens samfunnsansvar kan gi fordeler til bedriften i form av et bedre omdømme, men det virker ikke å kunne karakteriseres som en driver for denne bedriften.

Indre motivatorer			
Alfa	Beta	Charlie	Delta
-Utvikle lokalsamfunnet -Gründers verdier -Ansatte	-Eiers verdier -Samfunnsoppdrag -Miljø	-Ansatte -Utvikle og gi tilbake til lokalsamfunnet	-Utvikle og gi tilbake til lokalsamfunnet -Gründers verdier

Ytre motivatorer			
Alfa	Beta	Charlie	Delta
-Omdømme -Employer Branding -Press fra leverandører og kunder -Potensielle investorer -Konkurransefortrinn -Potensielle arbeidstakere	-Press fra leverandører, kunder, investorer -Konkurransse fortrinn	-Press fra leverandører og kunder -Internasjonal samarbeidspartner -Potensielle Investorer -Employer branding -Potensielle arbeidstakere	-Omdømme -Employer Branding -Press fra leverandører, kunder -Ledelse -Klynge -Konkurranssefortrinn -Potensielle arbeidstakere

Tabell 8: Motivatorer

Hva som motiverer bedriften til å utøve samfunnsansvar, kan vi ut fra de empiriske funnene dele inn mellom indre motivatorer og ytre motivatorer. Vi finner at hva som er motivasjonen bak tiltakene også avhenger av interessenten som tiltaket rettes mot. Synlig av tabellen under, finner vi at bedriftens interessenter også viser seg å fungere som drivere for at bedriftene utøver samfunnsansvar.

Omdømme er for bedriftene Alfa, Charlie og Delta en gjennomgående driver for deres CSR-arbeid, dog i ulik grad. Beta trekker også frem hvordan å kommunisere bedriftens samfunnsansvar kan gi fordeler til bedriften i form av et bedre omdømme, men det virker ikke å kunne karakteriseres som en driver for denne bedriften.

Charlie trekker de ansatte frem som deres største verdi, men også som den største driveren bak CSR. Dette forklares av at bedriften har en ung arbeidsstokk som tar med seg sine verdier inn på arbeidsplassen. Også Alfa kan fortelle om en slik generasjonsforskjell blant sine ansatte, og at det finnes større engasjement for CSR blant de yngre arbeidstakerne. Selv om det informeres om engasjement blant de ansatte i Delta, er det usikkert hvorvidt dette ut fra resultatene kan karakteriseres som en driver for bedriften. For Beta er de ansatte og eierne de samme personene, og vi finner derfor en driv basert på både eiers og ansattes verdier.

Fokus på CSR beskrives også som en konkurransefordel av Alfa og Beta, men vi tolker de empiriske funnene dit at dette er krav som bedriftene må oppfylle for å kunne være konkurransedyktige, og slik sett kan det forstås som en hygienefaktor. Vi forstår det også slik at det vil være forskjeller blant kundene og leverandørene, og at dette kan avhenge av blant annet størrelse. Dette er også bekreftet av Alfa.

4.5.3 Hvilke utfordringer opplever bedriftene relatert til CSR?

Utfordringer			
Alfa	Beta	Charlie	Delta
<ul style="list-style-type: none"> -Vanskelig å allokere ressurser til CSR-aktiviteter -“må snu hver krone” -Har ikke mulighet til å donere til lokale formål -Manglende tid til å bruke på CSR -Vanskelig å utnytte CSR 	<ul style="list-style-type: none"> -Sertifiseringer er omfattende og kostbare -“vanskelig å vite hva som er riktig å gjøre” -Ansvaret kommer på toppen av andre ting -Vanskelig å ta målrettede valg 	<ul style="list-style-type: none"> -Uklart hvordan definere CSR -Må alltid vurdere kost-nytte -Ubevisste gode handlinger -Utfordrende å få tak i riktig kompetanse 	<ul style="list-style-type: none"> -Vanskelig å forstå hva som er CSR -Manglende økonomiske ressurser -Lite tilgjengelig informasjon -Organisering av ansvaret internt -Må vurdere faglig kompetanse på huset -Manglende strategisk forankring

Tabell 9: Utfordringer

Vi finner også at bedriftene beskriver det som utfordrende å forstå hva CSR egentlig er. Dette kan hevdes å være den mest fremtredende utfordringen for Alfa, Charlie og Delta. Også Beta ga uttrykk for at det er vanskelig å identifisere sitt samfunnsoppdrag, og hvordan bedriften

skal oppfylle det. For å kunne definere dette må bedriftene ha den rette kompetansen, og de må derfor vurdere hva de besitter av kunnskap og kompetanse.

Funnene viser at samtlige av bedriftene opplever at økonomiske ressurser som er øremerket CSR, utgjør en utfordring. Dette kommer frem både ved at det er vanskelig å allokere ressurser som kan benyttes til CSR-aktiviteter, men også ved at den avhenger av at slike investeringer er hensiktsmessige. Her skal hensiktsmessig forstås som at handlinger eller tiltak som implementeres er tett knyttet til kjerneaktivitetene, eller at det også gir en gevinst tilbake til bedriften. Det er tydelig at det tas vurderinger av kost og nytte ved valg av investeringer, noe som kan hevdes gjelder særlig for tiltak som rettes mot miljøet og mer bærekraftige alternativer i verdikjeden.

I lys av utfordringer blir det trukket frem en fordel av Beta. Bedriften hevder at selve implementeringen av CSR kan være enklere for en nyoppstartet bedrift versus en eldre, og begrunner dette i bedriftskultur og at bedriften kan ha samfunnsansvaret med seg fra oppstart. Dette er de andre bedriftene enige i, men selve begrensningen som følger av mindre ressurser, hevdes å være mer utfordrende for nyere bedrifter med mindre kapital og innflytelseskraft til å påvirke egne leverandører og kunder.

Beta har CSR implementert i deres strategi, og det hevdes å være til grunn for alt bedriften gjør. For Alfa og Delta kommer CSR hovedsakelig inn under omdømmebygging, og implementeres i strategien på denne måten. Charlie er under utarbeidelse av et strategidokument, men forteller at CSR vil tydeliggjøres gjennom blant annet strategien for produktet deres. Vi ser altså at bedriftene i liten grad forankrer CSR i strategien for hele bedriften, og det kan tenkes at dette påvirker bedriftens forpliktelse til CSR.

4.5.4 I hvilken grad påvirker bransjen CSR?

Av funnene er det lite som tyder på at det eksisterer et samfunnsansvar spesifikt rettet mot bransjen bedriftene befinner seg i. Det kom til uttrykk fra informanten til Alfa at digitalisering er en måte som kan bidra til utviklingen av et mer bærekraftig samfunn. Fra Beta ble det beskrevet hvordan bedriften forsøker å velge smarte og bærekraftige løsninger i bedriften, men også ved produktutvikling. Personvern blir av Beta trukket frem som et særlig ansvar for softwarebedrifter som behandler personopplysninger. En lignende forståelse av at dette er en del av bedriftens samfunnsansvar finner vi ikke blant de andre bedriftene.

Produkt			
Alfa	Beta	Charlie	Delta
Tilbyr en løsning som vil gi kunde mulighet til å redusere bruk av energi ved energieffektivisering og smart-løsninger.	Løsningen samler funksjoner som reduserer behovet for lagringsplass, samt mer effektiv bruk av denne lagringsplassen.	Tilbyr en løsning som vil gi kunde mulighet til å velge alternativer som er mer bærekraftige, holdbare og energisparende.	Har redusert kode som reduserer mengden lagringsplass og bruk av energi.

Tabell 10: Produkt

Vi finner at det tas valg i bedriftene, forsyningskjedene og produktutviklingen med mål om å velge mer bærekraftige alternativer, og inkorporere CSR-hensyn, men uten at dette karakteriseres som bransjespesifikt av verken Alfa, Beta, Charlie eller Delta. CSR er vanskelig for bedriftene å definere på det generelle plan, og en egen forståelse av samfunnsansvaret for softwarebedrifter kan vi per i dag ikke finne.

Av tabellen over er det beskrevet i korte trekk om hvordan CSR er knyttet til softwaren til bedriftene. Vi finner at det er et skille mellom bevisstheten bedriftene har rundt det som kan beskrives som bærekraft. En forståelse om å minimere negative utslipp ved hvordan bedriften operer dag til dag ser vi av funnene. Dette er eksempelvis tiltak rettet mot avfallshåndtering, oppfordring til bærekraftige alternativ og lignende. Bedriftene har også tiltak rettet mot forsyningskjeden og produktet som tilbys kunden, som synlig i tabellen over. Vi finner mindre tiltak implementert på hvordan selve utviklingen og driften av produktet kan gjøres mer bærekraftig, som eksempelvis gjennom valg av server.

5 DISKUSJON

I dette kapittelet av oppgaven vil vi diskutere relevante funn opp mot det teoretiske rammeverket som tidligere ble presentert. Dette for å kunne svare på problemstillingen:

Hvilken tilnærming har små og mellomstore bedrifter til CSR, og hvordan kan dette forstås i sammenheng med utfordringene som SMB-er står overfor?

For å kunne belyse alle delene av problemstillingen vår, samt drøfte sentrale funn, vil dette kapittelet deles inn i tre deler. Innledningsvis ser vi på bedriftenes forståelse av CSR, før utfordringene de opplever blir belyst. Avslutningsvis vil vi forsøke å plassere bedriftene, Alfa, Beta, Charlie og Delta i et rammeverk av Jørgensen og Pedersen (2011).

5.1 Bedriftenes forståelse av CSR

Det er gjennomgående at bedriftene uttrykker ulike definisjoner av CSR-begrepet og hva de kan betegne som CSR av egne aktiviteter. Siden det er varierende hvilken forståelse bedriftene har av deres samfunnsansvar, vil følgelig også tilnærmingene variere mellom bedriftene, som også poengtert av Jørgensen og Pedersen (2011). Som et resultat av de empiriske funn, finner vi det som kan beskrives som en manglende forståelse for begrepet CSR. Dette kommer til uttrykk ved at informantene selv beskriver begrepet som diffust og krevende å forstå. Til tross for at bedriftene ikke kan ytre en klar definisjon i hvordan de vurderer sitt ansvar i sin respektive bedrift, finner vi en konsensus blant bedriftene om at de har et ansvar som strekker seg utover deres egne økonomiske interesser. Den snevre forståelsen av bedrifters ansvar etter Friedman (1970) kan følgelig avfeies.

Selv om bedriftene uttrykker at de finner samfunnsansvaret til å være lite håndfast, finner vi at samtlige av bedriftene har innført en rekke tiltak som kan karakteriseres som CSR i forståelsen med samfunnsansvaret vi redegjorde for i teorikapittelet. Særlig lokalsamfunnet og de ansatte kan av både beskrivelse av ansvar, og av tiltak, forstås som sentrale interessenter for tre av de fire bedriftene. Vi kan forstå utøvelsen av deler av samfunnsansvaret til bedriften som å være i tråd med det som refereres til som "sunken CSR" (Perrini et al., 2006), ved at Alfa, Beta, Charlie og Delta ikke har systematisert CSR per i dag. Slik sett kan de utøve samfunnsansvar uten å være klar over det selv, en praksis som Perrini et al. (2007) finner vanlig i SMB-er. Dette ble bekreftet av informantene ved at de hevdet at de gjør mye bra, men at det bare ikke dokumenteres.

At flest tiltak er rettet mot lokalsamfunn og ansatte, tolker vi til å kunne ha flere forklaringer. Som det fremkommer av de empiriske funn, har bedriftene Alfa, Charlie og Delta en nær relasjon til lokalsamfunnet, noe som støtter tidligere funn om at dette er typisk for SMB-er (Vives, 2006; Laudal, 2011). Denne nære relasjonen kan forsterke ønsket om å tildele disse interessentene oppmerksomhet. Det å gi tilbake til lokalsamfunnet er en del av den filantropiske dimensjonen av Carrolls (1991) pyramide som beskriver CSR, og vi finner at bedriftene opplever filantropi som en sentral del av deres samfunnsansvar. Vi forstår også dette til å være et uttrykk for at det, i lys av beskrivelsen til informantene om at det er utfordrende å vite hva CSR er, er enklere å utøve CSR mot interessenter som er nærme bedriften både i relasjon, men også fysisk.

Ifølge Dahlsrud (2006) er det opp til interessenten å avgjøre hvorvidt samfunnsansvaret utøves på en adekvat og tilfredsstillende måte, og det kan følgelig være lettere å få tilbakemeldinger og innspill fra nære interessenter. Dette kan også være en refleksjon av hvilke forventninger som reises til bedriftene. Ifølge Jenkins (2009) opplever SMB-er at deres samfunnsansvar er å tilby arbeidsplasser, bidra til lokalsamfunnet og å sikre lønnsom drift, og vi kan finne uttrykk for lignende forståelser av de empiriske funn.

Som det følger av beskrivelsene til bedriftenes ansvar, gis det også uttrykk for at miljøet regnes som en interessent. Bedriftene opplyser at de er bevisst på at deres operasjonelle aktiviteter etterlater seg et negativt fotavtrykk, i form av eksternaliteter. Vi finner derimot det som kan beskrives som et gap mellom hva bedriftene ytrer at samfunnsansvaret innebærer, og hvordan dette kommer til uttrykk i form av tiltak de har per i dag rettet mot dimensjonen for miljø. Dette kan forstås som en utvidelse av value-action gap (Tilley, 1999; Revell et al., 2010) til å også gjelde for et slikt gap. Etter Mitchell et al. (1997) kan vi mulig forstå det slik at miljø som interessent, ikke har nok av attributtene makt, legitimitet og oppmerksomhet til at den regnes av bedriftene som en sentral interessent. En annen forklaring, som kan hevdes å være mer i tråd med de empiriske funn, er hvordan det kan oppleves som vanskeligere for SMB-ene å vite hvordan samfunnsansvaret mot miljøet skal forstås, oversettes til handlinger og oppfylles.

Det ble også avdekket at hvor langt, og til hvilket omfang, små og mellomstore bedrifters samfunnsansvar strekker seg, avhenger av bedriftens størrelse. Til tross for at SMB-er kan

enkeltvis være små av karakter, utgjør norske SMB-er over halvparten av verdiskapningen i Norge, og påvirkningen SMB-er har på samfunn og miljø, er ikke av ubetydelig karakter. Ifølge informant til Alfa utgjør store selskaper en større risiko for miljøet, og burde derfor også ta et tilsvarende større ansvar. Også Charlie trekker frem en lignende tankegang om at selskaper med flere tilgjengelige ressurser, også bør ta mer ansvar. Vi finner at det særlig med hensyn til miljøet, befinner seg en forståelse om at bedriftene grunnet deres størrelse, har et tilsvarende mindre ansvar. I likhet med at bedriftene har en samlet negativ påvirkning på miljøet, er det også en mulighet for positive følger ved at også SMB-er tolker miljøet som en sentral del av sitt samfunnsansvar (Revell et al., 2010).

5.1.1 Bransjens påvirkning på CSR

I likhet med Fjørtoft et al. (2020), som undersøkte bedrifter i den maritime bransjen, viser de empiriske funnene våre at bedriftenes tolkning av CSR varierer. Dette til tross for at de alle opererer i samme bransje. Vi finner at bedriftene utøver tiltak som kan regnes å være rettet mot grønn software, slik Calero et al. (2019) foreslår det. Informant til Beta uttrykker det som del av deres ansvar for dens kunder å sikre personvern, og har gjennomført handlinger for å sikre et slikt vern utover reglene som følger av GDPR, ved å plassere servere i Norge. Beta virker å forstå dette som del av deres sosiale ansvar, mens Calero et al. (2019) regner sikkerhet og personvern som del av en bedrifts økonomiske bærekraft.

Med bakgrunn i at flere informanter kunne beskrive teknologi-industrien som typisk mannsdominert, og om et ønske om å få flere kvinner inn i bedriftene, velger vi å forstå dette som et uttrykk for bransjen som bedriftene befinner seg i. Ifølge Calero et al. (2019) er det å legge til rette for kvinner i teknologi- og softwarebransjen, en del av en bedrifts sosiale ansvar, og vi kan tolke de empiriske funnene dit at lignende hensyn er å finne i bedriftene i studien.

Til tross for at bedriftene har iverksatt noen aktiviteter knyttet til bærekraftig software, virker de ikke å oppleve at det eksisterer en forståelse av samfunnsansvaret deres som er rettet spesifikt mot bransjen de opererer i. Bedriftenes forståelse av bærekraft virker ikke å være kjent med teknologi som en fjerde dimensjon, slik som foreslått av Lago et al. (2015). Vi finner også at kriteriene som må oppfylles for å sertifiseres via Miljøfyrtårn per i dag ikke er spesifikke for denne bransjen (Miljøfyrtårn, 2017).

Å forvente at SMB-er er bevisste på CSR i bransjen, er muligens å kreve for mye, da Calero et al. (2019) fant få tiltak rettet mot det som refereres til som “green “IN” software” hos ti av de største softwarebedriftene i verden. At få tiltak var implementert ble begrunnet med mangel på kunnskap om hvilken påvirkning software har på miljøet. Innledningsvis ble det nevnt at bedriftene har et ønske om å begrense det negative fotavtrykk bedriftene etterlater på jorden, og kan informere om tiltak for å redusere dette avtrykket. Det vi derimot finner mindre av, er bevissthet om den negative påvirkningen deres hovedbeskjeftigelse, utvikling og salg av software, kan ha på miljøet. Kun to av informantene belyste dette ved spørsmål om produktet deres. Av nettsidene til bedriftene bruker to av de begrepet bærekraftig teknologi, men av de empiriske funn er det kun Beta som kan hevdes kan informere om en utvikling av produktet deres som samsvarer med forståelsen av bærekraftig teknologi.

Det blir gitt uttrykk for at siden bedriftene ikke produserer eller leverer et fysisk produkt, kan bedriftene regnes som mer bærekraftige. Dette demonstrerer hvordan bærekraft som begrep kan være vanskelig, slik som belyst av Porter og Kramer (2006), ved at et alternativ kan være mer bærekraftig, selv om påvirkningen uavhengig er negativ. Såkalte skyløsninger, som bedriftene tilbyr, krever lagringsplass fra datasenter. Ingen av informantene kunne redegjøre for energibruken til serverne deres, og med bakgrunn i hvor mye energi datasenter krever, er det ikke likegyldig hvor denne energien kommer fra (Haga, u.å.). Det ble gitt uttrykk av informant til Charlie at bedriften var klar over mer bærekraftige alternativer til servere, men at dette er alternativer som er aktuelle først i fremtiden dersom produktet deres vil kreve enda mer serverlagring. Denne uttalelsen kan igjen underbygge en forståelse blant bedriftene om at påvirkning og ansvar avhenger av størrelse.

5.2 Bedriftenes utfordringer knyttet til CSR

Manglende forståelse for CSR blant bedriftene er et uttrykk for at bedriftene ikke har nødvendig kunnskap og kompetanse tilgjengelig. Vi finner at dette kan regnes å være den største utfordringen til bedriftene, noe som samsvarer med Mahmood et al. (2021) som kunne identifisere hvordan et lavt kunnskapsnivå om CSR, utgjør en kritisk barriere for små og mellomstore bedrifter. Denne manglende kunnskapen og kompetansen finner vi også forsterker de andre utfordringene til bedriften, ved at fravær av forståelse av hvordan CSR skal utøves, også vil kunne fungere som en barriere for bedriftene til å implementere og utøve CSR. I sammenheng med dette tolker vi denne utfordringen til å utspille seg på to måter: Ved

at bedriftene ikke har nødvendig intern kompetanse, og at bedriftene heller ikke opplever å kunne tilegne seg denne kompetansen eksternt.

Det er konsensus blant bedriftene om at det er vanskelig å bevege seg fra å utøve handlinger som begrunnes i en god tanke, til å kunne kartlegge aktivitetene i bedriften på en systematisk måte. Med fravær av en slik kartlegging, utfører bedriftene som nevnt “sunken CSR” (Perrini et al., 2006) og aktivitetene vil ikke påvirke bedriftenes kjerneaktiviteter. Det må igjen presiseres at selv om bedriftene rapporterer om mindre forståelse for CSR, viser mengden tiltak, særlig innenfor den sosiale dimensjonen for Alfa, Charlie og Delta, at det ikke er alt innenfor CSR som ut fra de empiriske funnene, virker å være like utfordrende. Som påpekt av Singh og Misra (2021) er CSR et konsept som er i stadig endring, og uten en klar definisjon, forsterker det opplevelsen av CSR som et diffust fagfelt. Vi hevder at dette også kan illustreres av at flere av informantene viste til hvordan det i Norge utøves CSR ved å følge den norske loven, selv om samfunnsansvaret bygger på frivillige handlinger utenfor det som kreves av regelverket (Sprinkle & Maines, 2010; McWilliams & Siegel, 2011).

At bedriftene selv innser mangelen på kunnskap, viser at de således er selvbevisste og kapable til å se egne begrensninger. Dette synliggjøres i det faktum at Alfa har leid inn en konsulent, og at Charlie er på søk etter en konsulent for å bidra i deres systematisering av CSR. Det har imidlertid vist seg å være vanskelig å finne noen med rett kompetanse, da konsulentene, slik det ble beskrevet av informant, typisk fokuserer på sertifiseringer og avfallshåndtering, mens Charlie uttrykker at den ønsker noen som kan lage en statusoppdatering på bedriften som en helhet. Informanten fortalte at Charlie har sett etter en konsulent i over et halvt år uten å lykkes, noe som tyder på at det er lite informasjon og veiledning tilgjengelig for små og mellomstore bedrifter.

I tråd med funnet over, uttrykker bedriftene at det generelt er lite veiledning, særlig tilpasset SMB-er. Dette er i tråd med Jenkins (2004) om hvordan CSR-begrepet og modeller er utformet av og for større selskaper, og at det er mindre anvendelig til å passe karakteristikkene til mindre aktører. Våre empiriske funn viser tydelige utfordringer med å enkelt få retning og veiledning for hvordan SMB-er skal utøve sitt samfunnsansvar, og vi anser derfor Jenkins (2004) sin vurdering som like gjeldende også i 2022. Dette kan ytterligere bekreftes av Chowdhury og Shumon (2020) som også etterlyser standarder for hvordan SMB-er skal angripe sitt samfunnsansvar. Vi tolker de empiriske funn som at dersom

CSR ikke gjøres oppnåelig og tilgjengelig, også for mindre aktører, vil det være vanskeligere å engasjere de til å ta sin del av samfunnsansvaret. Jamali et al. (2009) reiser spørsmål om det er debatten rundt CSR som mislykker å engasjere SMB-er i CSR, og vi bygger videre på dette spørsmålet ved å spørre om det er manglende tilretteleggelse og inkludering som mislykker å engasjere SMB-er.

Tett opp mot mangel på kunnskap og kompetanse som største utfordring, finner vi at økonomiske ressurser er en flaskehals for bedriftene. Dette kan til dels samsvare med tidligere forskning av Mahmood et al. (2021) som trekker frem hvordan økonomiske ressurser regnes som den største barrieren for SMB-er. Manglende ressurser å allokere til CSR kan også hevdes å føre til at bedriftene får et mer kortsiktig perspektiv, og at de vanskelig kan se resultater på sin bunnlinje. De empiriske funnene illustrerer hvordan aktiviteter gjennomføres fortløpende, noe som igjen bidrar til et mer kortsiktig perspektiv på CSR, fremfor å investere i aktiviteter som kan bidra til langsiktig verdiskapning. CSR som bygger på uformelle og således spontane aktiviteter, som donasjon til lokale kulturarrangementer, vil vanskeligere påvirke bedriftens aktiviteter og praksiser.

Det kan også drøftes hvordan vurderingsgrunnlaget for hvilke investeringer bedriftene skal gjennomføre, er annerledes for større bedrifter, og som bedriftene også bekrefter, må de ta valg som sikrer at de overlever. Dette blir også beskrevet av to av informantene som en kapitalistisk tankegang, men oppleves som nødvendig for en mindre bedrift med tilhørende mindre ressurser. Å sikre en bærekraftig vekst av bedriften, er i tråd med den triple bunnlinjen (Elkington, 1997), og kan hevdes å være selvforklarende ved at bedriftene må investere i egen vekst for å kunne utvikle seg.

I tråd med funnet over om manglende kunnskap, kan det også hevdes at det for SMB-ene er vanskeligere å vurdere alternativkostnaden ved å investere i CSR. Dette kan utfordres av informant i den minste bedriften, Beta, som hevder at bærekraftige investeringer fra oppstart, med et langsiktig perspektiv, vil være avgjørende for overlevelsen av bedriften.

Knappe ressurser og avveininger av kost-nytte, kan illustreres ved hvordan bedriften Charlie, først i år, har hatt anledning til å utvide HR-stillingen med tilhørende ansvar i bedriften til fulltid. Dette ble beskrevet som noe som måtte krangles for. Å ansette en utvikler kan sies å gi synligere resultat på bunnlinjen, og for SMB-ene er de mer avhengig av at aktivitetene som

gjennomføres, har en synlig direkte avkastning. Dette er i tråd med Lepoutre og Heene (2006) som også viser til hvordan SMB-er har flere konkurrerende hensyn som er av mer umiddelbar karakter, noe som gjør det vanskeligere å argumentere for CSR-aktiviteter. I likhet med Lepoutre og Heene (2006), finner også vi av de empiriske funnene, at denne vurderingen særlig blir tydelig for tiltak som er rettet mot eksterne interessenter. Av resultatene kan det tolkes som at bedriftene finner en slik vurdering ved tiltak mot miljøet.

Baumann-Pauly et al. (2013) fant at SMB-er opplever at sertifiseringer og andre synlige markeringer krever ressurser som SMB-er ikke ønsker å bruke. Dette påvirker derimot ikke hvilke aktiviteter som faktisk ble gjennomført, bare at bedriftene ikke kan kommunisere denne innsatsen. Vi finner også at tiltak som sertifiseringer, eksempelvis Miljøfyrtårn, kan oppleves som omfattende og kostbart. Ifølge informant til Beta, vektlegges det hvordan dette ikke er en prioritet for bedriften å bruke ressurser på per i dag, og at bedriftene retter ressursene mot faktisk utøvelse av CSR. Vi finner at for bedriften Beta er det viktigere hva bedriften gjør, og ikke hva de kan vise til.

Tid som en utfordring er gjennomgående for våre bedrifter, og kan forstås som en knapp ressurs. Særlig de to minste bedriftene kan tolkes å være bundet av denne utfordringen, og det uttrykkes at CSR må komme på toppen av andre ansvarsområder, og at det er mindre tid til overs til å vurdere CSR i bedriftene. Tid som kan benyttes til å vurdere trender, aktiviteter og hva som skal forstås som viktige sosiale saker for samfunnet, kan beskrives av Bowen (2002) som “discretionary slack.” Ingen av bedriftene kan informere at de opplever å ha tilgjengelig tid til som kan brukes på slik discretionary slack.

Samtlige bedrifter kunne informere om kjennskap til FNs bærekraftsmål, men ingen har, etter vår forståelse, aktivt transformert disse til egne målsetninger. De ble beskrevet som gode retningslinjer, og forståelsen er at de ikke kan bli brukt til noe mer enn nettopp retningslinjer og inspirasjon. Vi forstår det slik at bedriftene ikke har nok tid eller “discretionary slack”, til å kunne gjøre seg kjent med, eller gjøre om bærekraftsmålene til egne målsetninger. Det må poengteres at også ved tilgjengelig tid, er det argumentert av Verboven og Vanherck (2016) for at “SDG Compass” er tilrettelagt for store bedrifter, og at den dermed ikke har lyktes med å gi SMB-er innsikt i hvilke aktiviteter som kan implementeres. Det kan derfor være en kombinasjon av de nevnte utfordringer som er bakgrunnen for mindre konkret bruk av bærekraftsmålene.

En undersøkelse gjort av IISD, viser at 45 prosent av de intervjuede SMB-ene definerte tid som en stor hindring for implementeringen av CSR (Perera, 2008; gjengitt i Høivik & Shankar, 2010). Ved å strategisk implementere CSR i bedriften, vil CSR-aktiviteter være nær bedriftens kjerneaktiviteter (Lam & Lim, 2016; gjengitt i Mahmood et al., 2021), noe som beskrives som en fordel for SMB-er ved utøvelse av CSR. Tilsvarende vil manglende strategisk implementering være en ulempe, og vil hindre CSR i å påvirke bedriftens kjerneaktiviteter. Dette finner vi varierende resultater av i de empiriske funn.

Vi finner et ønske om at CSR-aktiviteter skal kunne utnyttes til bedriftenes fordel, som kan hevdes kan forstås som paradoksalt ved at bedriftene gir uttrykk for at de finner CSR vanskelig å definere, og følgelig utnytte. Vi foreslår derfor et skille mellom de forskjellige aktivitetene til bedriften, og hvilken dimensjon de er del av. Aktiviteter som rettes mot omdømme og employer branding, er strategiske viktige beslutninger, og ifølge Alfa og Delta er CSR inkludert som en del av strategidokumentet til bedriftene, under omdømmeutvikling. To av bedriftene er i en prosess med å sertifiseres via Miljøfyrtårn, og de samme bedriftene benytter også code of conduct. Ved godkjent sertifisering og etterlevelse av atferdskodeksen, vil disse tiltakene implementeres i bedriften, samt også påvirke deres aktiviteter og praksiser.

Det er derimot mer usikkert i hvilken grad resterende tiltak mot øvrige interessenter er strategisk implementert. Alfa, Charlie og Delta kunne informere om at de først nå har iverksatt arbeid med å systematisere og implementere CSR i bedriftene. Dette veier i retning av en forståelse om at CSR i hovedsak utøves gjennom uformelle strategier i tråd med (Russo & Tencati, 2009), og at CSR er mindre strategisk implementert. Våre funn tilsier lav grad av implementerte tiltak hos bedriftene, samt lite strategisk planlegging. Dette samsvarer ikke med Baumann-Pauly et al. (2013) som fant at SMB-er har sterke rutiner på å implementere CSR i bedriftene på en måte som påvirker bedriftens kjerneaktiviteter, men at dette ikke kommuniseres i like stor grad som for større bedrifter. Vi får derimot støtte for at bedriftene som deltar i studien i liten grad kommuniserer CSR, og det blir også gitt uttrykk for at dette er noe bedriftene burde utnytte ytterligere. Det som derimot samsvarer med Baumann-Pauly et al. (2013) sin studie er konklusjonen som hevder at implementeringen av CSR ikke skal forstås som en direkte funksjon av bedriftens størrelse, ved at Beta, som er den minste bedriften, også er bedriften som kan tolkes å ha implementert CSR i bedriftens kjerne.

Bauman-Pauly et al. (2013) trekker frem hvordan SMB-er kan ha fordeler over sine større motparter ved implementering av CSR, og dette synspunktet deles av informant til Beta. Bedriften er relativt nyoppstartet, og hevder at siden bedriften har hatt CSR i deres kjerne med vekt på en bærekraftig drift og utvikling, vil bedriften slippe å omstille seg dagens økende krav til CSR fra interessenter. Også resterende informanter støtter denne tankegangen om at det kan være enklere for dagens oppstartsbedrifter, og det forstås som at å ha med seg CSR i ryggraden, er fordelaktige for bedriftene. Ved at Beta fra oppstart har en tankegang som samsvarer med Elkingtons (1987) triple bunnlinje, kan forstås å gjøre bedriften mer fleksibel, og kan ta vurderinger basert på samtlige dimensjoner, og ikke bare ut fra økonomiske hensyn.

5.3 Bedriftenes motivasjon til å utøve CSR

Hva som motiverer bedriftene til å utøve CSR, kan hevdes ut fra våre empiriske funn å avhenge av det enkelte tiltak og interessent. Dette samsvarer med Fjørtoft et al. (2020) som fant et skille mellom indre og ytre motivasjon og bedriftenes interessenter, hvor ytre motivasjon relateres til leverandører og miljøet, mens resterende interessenter kjennetegnes av indre motivasjon. Tilsvarende resultater avdekker vi i vår studie, men også interne forskjeller mellom bedriftene synliggjøres, hvor Beta skiller seg fra de øvrige bedriftene.

5.3.1 Indre motivatorer

De empiriske funnene viser at bedriftene som har lokalsamfunnet som en fremtredende interessent, uttrykker et ønske om å være en bidragsyter og en identitetsmarkør i dette samfunnet. Det kan forstås som at å være en del av et lokalsamfunn kan karakteriseres som en sterk motivasjon for bedriftene i seg selv, og noe som manifesteres gjennom aktiviteter. I likhet med Cantele og Zardini (2020) finner vi at lokalsamfunnet ikke ytrer et press mot bedriftene om å implementere bærekraft i deres operasjoner, og de empiriske funnene indikerer fravær av en forventning til å utøve CSR. Likevel er det flere tiltak rettet nettopp mot denne interessenten. Ingen av bedriftene har kunder av stor betydning i lokalsamfunnet, men velger likevel å rette mye oppmerksomhet og ressurser hit som illustrerer forholdet SMB-er har til lokalsamfunnet. Dette gir ytterligere støtte til hvordan SMB-er engasjerer seg i lokalsamfunnet som følge av deres nære relasjon (Laudal, 2011; Cantele & Zardini, 2020)

Det er tidligere blitt funnet likhetstegn mellom CSR og filantropi, hvor aktivitetene holdes separat fra bedriftens kjerneaktiviteter (Jamali et al., 2009). Dette kan også forstås å samsvare med de empiriske funn da det ble gitt uttrykk for at slike aktiviteter ikke er strukturerte eller knyttet til kjerneaktiviteten, men heller som separate aktiviteter gjennomført fortløpende. Dette samsvarer med at CSR i SMB-er har blitt beskrevet som ad-hoc aktiviteter av filantropi (Amaeshi et al., 2016). Av funnene finner vi derimot at aktiviteter i form av rene økonomiske donasjoner, som støtte til lokale idrettslag, ikke blir trukket frem som det sentrale ved hvordan bedriftene utøver CSR. Dette samfunnsansvaret blir i hovedsak utøvet gjennom å være en attraktiv og trygg arbeidsplass for de ansatte, handle lokalt når mulig, og tilby lærling- og praksisplasser til studenter og elever. Å gi tilbake til lokalsamfunnet gjennom donasjoner til eksempelvis idrettslag og festivaler, forstås som høyst frivillig i samsvar med hvordan Carroll (1991) beskriver dette ansvaret, og Delta og Charlie begrunner slike aktiviteter i et ønske om å satse på den yngre generasjonen og å hjelpe mindre organisasjoner med å få fotfeste.

Små bedrifter er hevdet å utvikle et genuint ansvar for de ansattes velvære grunnet deres nære relasjon til arbeidstakerne (Vives, 2006), noe vi fant støtte for i studien vår. Samtlige av informantene uttrykte at de har et ansvar for de ansattes velvære, både på og utenfor arbeidsplassen. Dette ansvaret kan illustreres ved Charlie som beskriver sine ansatte som selve verdien i bedriften, og hvordan den opplever et ansvar som ikke begrenses av arbeidstiden. Den har utviklet en kultur for å legge opp til sosiale aktiviteter etter arbeidstid, noe som også har bakgrunn i at bedriften har mange tilflyttere. Dette forsterker behovet for å bidra til å integrere bedriftens ansatte. Det er flere eksempler på hvordan bedriftene utøver sosialt ansvar for hvordan de påvirker mennesker internt og eksternt for bedriften, på en måte som er overensstemmende med hvordan Elkington (1997) beskriver dette ansvaret i den triple bunnlinjen. Mangfold er et gjentakende begrep som ble benyttet av informantene, og vi finner at Alfa, Charlie og Delta uttrykker et ansvar om å skape et godt arbeidsmiljø som legger til rette for mangfold, et ansvar som har blitt beskrevet som grunnleggende av Jenkins (2006). Å gi mulighet til ansettelse for mennesker som har falt utenfor arbeidslivet, som ikke oppfyller formelle krav, og også kan ha lidelser som hindrer de fra å møte opp på kontoret, trekkes frem av Delta.

Som vist til i teorikapittelet, blir bærekraft ifølge Porter og Kramer (2006) brukt som en begrunnelse for å utøve CSR, og de hevder at dette kan appellere til det som kan forstås som en bevisst egeninteresse. Dette kan sies å delvis utfordre våre funn. Betas forståelse av deres

samfunnsansvar er med utgangspunkt i å ikke lage flere samfunnsproblemer enn bedriften løser. Den kan hevdes å ha en forretningsmodell om å drifte lik netto null, som kan tolkes å være i tråd med Brundtland (1987) sin definisjon i Vår felles framtid. Selv om denne måten å drive bedriften på også kan være med bakgrunn i egeninteresse, tolker vi det som at motivasjonen bunner i selve handlingen, og i en overbevisning om at bedriften har et ansvar, både for hvilken verdi den skaper, men også for den negative påvirkning denne verdiskapningen kan ha. Utgangspunktet for å drifte bedriften på en slik bærekraftig måte, kan illustrere hvordan eiers personlige verdier påvirker utøvelsen av CSR i små og mellomstore bedrifter.

Av bedriftene som deltar i studien er det gjeldende for én av de at eier og leder er samme person. Dette blir regnet som et kjennetegn på SMB-er ifølge Spence (1999). Som diskutert over, finner vi at Betas eiers personlige verdier også manifesterer seg i hvordan bedriften så langt opererer og utvikles. Ved bevissthet rundt hvordan bedriften påvirker ansatte, samfunn og miljø, og med et fokus på en organisk vekst for å hindre at bedriften går under, finner vi at dette illustrerer bærekraft i tråd med alle tre dimensjoner av den triple bunnlinje, økonomi, sosial og miljø (Elkington, 1987). Det kan hevdes at det er et skille mellom Beta og øvrige bedrifter ved at Beta utviser et langsiktig perspektiv på handlingene som tas, også for CSR som er i samsvar med kritikken som Elkington (2018) reiste mot forståelsen av den triple bunnlinjen.

Som nevnt kjennetegnes SMB-er blant annet av at eier og leder gjerne er samme person (Spence, 1999), og vi finner som forklart over at eiers verdier i Beta påvirker utøvelsen av CSR i bedriften i tråd med tidligere forskning (Perez-Sanchez et al., 2003; Hemingway & Maclagan, 2004; Jenkins, 2006; Laudal, 2011). For de resterende bedriftene er ikke eier involvert i bedriften som daglig leder, men vi finner likevel hvordan gründernes personlige verdier påvirker utøvelsen av CSR i disse bedriftene, og særlig hvordan dette uttrykkes i form av ansvar mot utvikling av lokalsamfunnet.

5.3.2 Ytre motivatorer

De empiriske funn trekker i retning av at tiltak som er rettet mot leverandører, i likhet med funnene til Fjørtoft et al. (2020), er ytre motivert. Samtlige av informantene opplyste om at det er innført det som bedriftene definerer som CSR-tiltak, i deres forsyningskjeder. Også den

minste av bedriftene, Beta, tar vurderinger av leverandører i forsøk på å sikre CSR i flere ledd. Dette kan forstås som en endring fra tidligere, hvor Pedersen (2009) fant at kun SMB-er av større karakter var forventet å implementere CSR i forsyningskjeden, samt være et uttrykk for at krav fra leverandører og kunder er skjerpet.

I strid med våre funn har det tidligere blitt hevdet at SMB-er i mindre grad benytter seg av code of conducts i håndtering av CSR (Graafland et al., 2003). To av bedriftene, Alfa og Delta, har utformet en code of conduct som de benytter ved kjøp og salg til kunder og leverandører. De empiriske funn trekker i retning av at slike dokumenter, samt sertifisering som Miljøfyrtårn, er en måte for bedriftene å reagere på ytre press. Det fremkommer av informant til Delta at det også er et verktøy for effektivitet, da den ved bruk av en slik atferdskodeks kan redegjøre for CSR i bedriften. Dette er etterspurt av kunder, særlig utenlandske. Basert på funnene i studien virker atferdskodekser å være særlig relevant for bedriftene med internasjonal handel, siden flere av retningslinjene som følger av kodeksene vil dekkes av norsk lov. Slike kodekser vil forsøke å sikre like forhold for bedriftenes leverandører og kunder. Hvorvidt slike kodekser etterlevs vil ifølge Pedersen og Andersen (2006) avhenge av bedriftenes forhandlingsmakt. Ut fra funnene finner vi ikke noe som tyder på at manglende etterlevelse som følge av mindre forhandlingsmakt kan bekrefte.

I hovedsak består kundene til bedriftene i studien av andre aktører, både små og store bedrifter. De empiriske funnene reflekterer derfor kravene som reises fra andre aktører i markedet, mulig mer enn kravene fra samfunnet for øvrig. Vi forstår sertifisering, eksempelvis Miljøfyrtårn, samt bruken av code of conduct, som en måte å gjøre CSR mer håndfast for SMB-er på. Det ble gitt uttrykk for, av informant til Alfa, at blant annet sertifiseringer gir en indikasjon på hvilke forventninger som reises til bedriften og hvilke krav den må svare til. Krav om sertifiseringer og forventning om å redegjøre for CSR, gir også bedriftene et ytre insentiv til å inkorporere CSR-hensyn i deres respektive bedrifter. Avhengig av utførelse vil også dette bidra til at CSR påvirker bedriftenes kjerneaktiviteter.

Til tross for uttrykk for vanskeligheter med å vite hvordan CSR kan implementeres og utnyttes, finner vi at Alfa og Delta vurderer CSR som et verktøy som kan gi de et konkurransefortrinn. På den andre siden kom det også frem av Beta hvordan dette oppleves nærmest som en hygienefaktor, og at den må være forberedt på å bli utkonkurrert ved fravær av slike hensyn i bedriftens forsyningskjede. Vi finner derfor motstridende opplevelse av

hvilke forventinger og krav som stilles til markedet, og forståelsen av CSR som et fortrinn versus en nødvendighet.

Grunnet lavere synlighet og mangel på mediedekning, vil ikke SMB-er, i motsetning til større bedrifter, utøve samfunnsansvar med fokus på publisitet (Baumann-Pauly et al., 2013). Selv om det ikke kan hevdes at bedriftene er ute etter generell publisitet, finner vi likevel at mye av motivasjonen bak CSR-tiltak som rettes mot eksterne interessenter som leverandører, kunder og potensielle arbeidstakere, begrunnes i omdømme og employer branding. I strid med Jenkins (2004) som hevder at små og mellomstore bedrifter er mindre utsatt for risiko knyttet til omdømme grunnet blant annet deres synlighet, finner vi at risiko er et element ved vurdering av CSR. Det blir gitt uttrykk for hvordan både andre aktører og samfunnet, følger med på bedriftene, og vi finner med det en ytre motivasjon til å vurdere risiko relatert til bedriftenes omdømme.

Det vi derimot ikke finner, er hvordan CSR kan brukes som et verktøy for risikohåndtering og å hindre negativ omtale. Denne driveren virker av Sprinkle og Maines (2010) å være forbeholdt større selskaper. Vi finner heller ikke at bedriftene har tid i form av discretionary slack, som vist til tidligere, til å kunne monitorere markedet på en måte for å kunne avdekke eventuelle risikoer. Slik manglende mulighet for å overvåke utviklingen i markedet samsvarer med Laudal (2011) som identifiserer dette som en barriere for SMB-er.

De empiriske funnene viser at lite av CSR-arbeidet kommuniseres av SMB-ene, og det uttrykkes også av informant til Alfa at den kunne utnyttet dette ytterligere. I tråd med Dincer og Dincer (2010) om liten grad av kommunikasjon via bedrifters nettsider, kan også funnene våre bekrefte at bedriftene med varierende grad kommuniserer CRS gjennom nettsider, samt også andre sosiale medier. Den største bedriften, Delta, er bedriften som tydeligst kommuniserer CSR gjennom sine kanaler. Det kan reises to mulige forklaringer på slik manglende kommunikasjon blant bedriftene. Den ene kan relateres til de rekke utfordringer som ble redegjort for over, som gjør at bedriftene har en manglende opplevelse av fordelene som kan høstes ved kommunikasjon av CSR. Det kan også hevdes å være i tråd med risiko som nevnt over. Selv om små og mellomstore bedrifter er mindre synlige enn store selskaper, fant Graafland (2018) at også SMB-er står i fare for det som refereres til som “reputational liability”. Dette selv om resultatene til Graafland (2018) viser at det i mindre grad var gjeldende for små- og mikrobedrifter. Det blir av bedriftene gitt uttrykk for, særlig av de som

er integrert i lokalsamfunnet, at de har alles øyne på seg, og bedriftene ønsker ikke å stå i fare for å drive med grønnvasking. Manglende kommunikasjon av CSR i SMB-er samsvarer også med Bauman-Pauly et al. (2013) og Bikefe et al. (2020).

En av fordelene med CSR som bedriftene identifiserer, er hvordan dette kan inkorporeres i bedriftenes employer branding. Potensielle arbeidstakere er en interessent som særlig stiller krav til bedriftene, og ber om dokumentasjon på hvordan den utøver CSR. Potensielle ansatte kan derfor beskrives som en interessent, men også som en driver for disse SMB-ene. Det fremkommer at generasjonsforskjeller og grad av utdanning kan påvirke hvor viktig de potensielle arbeidstakerne anser CSR. Ifølge Delta opplever den også at hva arbeidstakerne etterlyser, kan variere ut fra hvor de kommer fra. Eksterne og utenlandske potensielle arbeidstakere har ifølge informant et større fokus på bærekraft, versus lokalsamfunnet som heller etterspør tiltak rettet mot lokale interessenter. De empiriske funn kan ikke svare spesifikt om hvorvidt bedriftene opplever at CSR bidrar til å motivere eller beholde ansatte, men vi finner støtte for Sprinkle og Maines (2010) om at CSR kan ha fordeler som å tiltrekke seg ansatte.

Med andre ord kan CSR begrunnes i ytre motivasjon, og forstås som et verktøy for å oppnå andre fordeler (Porter & Kramer, 2006; Jørgensen & Pedersen, 2011). Selv om bedriftene Alfa og Delta per i dag ikke kan informere om formaliserte og strukturerte prosesser for hvordan de utøver CSR, ytrer de et ønske om at CSR skal gi de et forbedret omdømme, samt at motivasjonen bunner i dette. Bedriftene opplever at CSR må synliggjøres for å være en attraktiv arbeidsgiver, og med bakgrunn i dette, må de markedsføre på en måte som reflekterer kravene fra samfunnet. Små og mellomstore bedrifter har ikke ressursene til å kunne konkurrere mot større bedrifter på lønn (Hagmansen, 2022), og når det fortelles av informantene at det er mangel på kvalifiserte arbeidstakere i Norge, kan det forstås som at CSR kan være en måte å kapre ansatte på. Alfa og Delta har utviklere i utlandet, og ifølge Alfa er bakgrunnen for denne beslutningen mangel på arbeidskraft i Norge.

Ansvarer som bedriftene Alfa, Charlie og Delta, utøver mot interessenter som ansatte og lokalsamfunnet, er tydelig drevet av indre motivasjon og hva som kan hevdes å tolkes nesten som en selvfølge. Derimot finner vi at bedriftene i mindre grad drives av indre motivasjon når det kommer til miljøet. Samtlige informanter gav uttrykk for at de var klar over at deres bedrift etterlater et negativt fotavtrykk. Små og mellomstore bedrifter og deres ledelse, har

blitt beskrevet som ignorante over hvilken påvirkning deres drift kan ha på miljøet, og av liten evne til å se gevinsten av å implementere miljøhensyn i bedriftene sine (Hillary, 2000). Våre funn kan til dels bidra til en slik forståelse av hvilken påvirkning de har på miljøet. Dette ved at funnene viser færre spesifikke tiltak rettet mot å sikre en mer bærekraftig produksjon og drift som strekkes forbi søppelhåndtering, Miljøfyrtårn, og oppfordringer til å velge mer bærekraftige alternativer.

Også Fjørtoft et al., (2020) fant at bedrifter i den maritime bransjen er ytre motivert ved utøvelse av CSR rettet mot miljø og leverandører. Dette blir forklart med bakgrunn i økende reguleringer av utslipp, og en opplevelse av at dette er et område som skal reguleres gjennom lov, og ikke være opp til den enkelte bedrift å vurdere. En slik forståelse kan ikke våre empiriske funn støtte opp under, ei heller avfeie. Det kan også reises spørsmål til hvorvidt reguleringer rundt utslipp vil påvirke også de minste av SMB-ene, avhengig av hvordan slike lover utformes. Vi finner at bedriftene er positive til økte reguleringer, da dette kan bidra til økt forståelse for hva som forventes innenfor de forskjellige dimensjonene, og fra samfunnet. At lovreguleringene skal ha utgangspunkt i karakteristikene til SMB-er, ilegges stor vekt av samtlige informanter. Lovreguleringene må være hensiktsmessige og ikke hindre oppstarten av nye bedrifter, eller vekst av eksisterende.

Det kan hevdes at denne ytre motivasjonen som virker å ligge til grunn for Alfa, Charlie og Delta, og deres aktiviteter rettet mot dimensjonen for miljø, kan delvis forklares ved at bedriftene er i en posisjon hvor de er reaktive. Over ble det vist til hvordan bedriftene har mindre tid og kompetanse til å overvåke markedet, som fremhevet av Laudal (2011). Med slik begrenset mulighet, kan det hevdes at bedriftene tvinges til å være reaktive i hvordan de utformer tiltak mot miljøet. Sertifisering og bruk av atferdskodeks ble av bedriftene beskrevet som et resultat av krav fra leverandører og kunder, og slik sett kan det også forstås som en reaksjon på ytre press. Dette samsvarer med Bianchi og Noci (1998) som trekker frem hvordan bedriftenes utfordringer hindrer SMB-er fra å ha en mer proaktiv strategi til miljøet.

Denne reaktive tendensen kan vi ut fra funnene også se utspiller seg på flere områder. Med unntak av Beta blir det ikke gitt uttrykk for at bedriftene opplever at implementering av CSR kan være en driver eller kilde til innovasjon. Ifølge Sprinkle og Maines (2010) kan fokus på CSR resultere i innovasjon, økt effektivitet og mer bærekraftig produksjon eller produkt, slik som med eksempelet nevnt med Wal-Mart. Vi finner et lignende eksempel fra Delta hvor

en endring i kildekode til bedriften ble utført som et resultat av rapportert tregghet fra kunder. Ved å redusere koden oppnådde bedriften et mer konkurransedyktig produkt og fornøyde kunder. En kortere kode krever også mindre energi, og produktet produserer mindre negative utslipp og er mer bærekraftig. Dette er et eksempel på hvordan bedriftene ved å se innover i bedriften, og ikke bare respondere på krav fra utsiden, kan identifisere muligheter for økt CSR og mer konkurransedyktig software. Dette kan også gi et økt CSR-hensyn som følge av et mer effektivt produkt. Hvilken rekkefølge dette gjøres i, hevder vi avhenger av motivasjonen for handlingen.

5.4 Bedriftenes tilnærming til CSR

Hvordan bedriftene tilnærmer seg CSR, vil avhenge av type motivasjon, og i hvilken grad aktivitetene knyttet til CSR påvirker bedriftenes kjerneaktiviteter. Dette bekrefter også funnene våre. Hvorvidt bedrifter utøver CSR på en måte som påvirker bedriftens praksiser og kjerneaktiviteter, skal ifølge Jørgensen og Pedersen (2011) forstås som et uttrykk for hvor langt bedriftene mener at ansvaret deres strekker seg.

Om aktivitetene er indre eller ytre motivert, ser vi å variere alt ettersom hvilket tiltak det gjelder, som også drøftet over. Skillet mellom motivasjonene er i teorien tydelig (Ryan & Deci, 2000), men enkelte tiltak iverksatt av bedriftene virker å simultant kunne bunne i både indre og ytre motivasjon. Vi finner av de empiriske funn at en tolkning av den egentlige motivasjonen kan være, er krevende, og det kan hevdes at bedriftene nødvendigvis ikke har reflektert over dette på egen hånd.

Selv om Jørgensen og Pedersen (2018) sine funn virker å heller ha bedrifter generelt som utgangspunkt, og ikke SMB-er, finner også vi at Alfa, Beta, Charlie og Delta har en miks av aktiviteter som påvirker og ikke påvirker bedriftens kjerneaktiviteter. Vi finner at integreringen i varierende grad kan opplyses om av bedriftene, og at bedriftene i større grad, med unntak av omdømmebygging, utøver CSR på en uformell måte i tråd med Russo og Tencati (2009). Dette trekker derimot i retning av mangel på implementering som påvirker kjerneaktivitetene, som også fremkommer av diskusjonen over.

I det teoretiske kapittelet presenterte vi et rammeverk av Jørgensen og Pedersen (2011) som kan brukes for å vurdere tilnærmingene til Alfa, Beta, Charlie og Delta. I tråd med Jørgensen

og Pedersen (2011) skal linjene mellom de ulike tilnærmingene forstås til å være i stor grad flytende. Det er krevende å sette bedriftene inn i én enkelt boks, og vi finner at bedriftene kan befinne seg i flere tilnærminger parallelt ved at de utøver tiltak begrunnet i både indre og ytre motivatorer. Dette fremkommer også av diskusjonen over. Utgangspunktet baserer seg på funnene på nåværende tidspunkt hvor det ble informert at bedriftene på dette tidspunktet var i gang med å organisere CSR.

	Ytre motivert	Indre motivert
Påvirker ikke kjerneaktivitetene til bedriften	Alfa	Charlie
Påvirker kjerneaktivitetene til bedriften	Delta	Beta

Tabell 11: Bedriftenes tilnærming, basert på Jørgensen og Pedersen, (2011).

Av de empiriske funn gis det uttrykk for at Alfa opplever at den ikke vet hvordan CSR skal utnyttes. Dette kan forstås som et ønske om å kunne utøve CSR på en mer strategisk måte som skaper vinn-vinn situasjoner for bedriften i tråd med strategisk CSR av Porter og Kramer (2006). Styrket omdømme og employer branding ble beskrevet som drivere for bedriften, og vi tolker bedriften til å hovedsakelig utvise en ytre motivasjon for å utøve CSR. Selv om code of conduct, samt sertifisering, vil påvirke bedriftens aktiviteter, finner vi uttrykket for manglende forståelse av samfunnsansvaret og per dags dato manglende implementering til å trekke i retning av en plassering som vist til over av rammeverket. Det må også påpekes at manglende bevissthet rundt produktets påvirkning på miljø kan hindre bedriften fra å implementere CSR på en måte som også påvirker kjerneaktiviteten.

Det er et spennende funn hvordan det er tiltak rettet mot bedriftens leverandører, kunder og miljøet, og ikke lokalsamfunn og ansatte, som kan hevdes å være forankret i bedriftens aktiviteter gjennom forsyningskjede, HR-funksjon og innkjøp. Dette kan vi tolke som at bedriftene finner det vanskeligere med tiltak som er indre motivert, som eksempelvis ad hoc aktiviteter av Charlie og Delta i form av donasjoner til lokalsamfunnet. Funnene tyder på at det å identifisere hvordan tiltak kan gjennomføres på en måte som også gjenspeiles i hvordan bedriften opererer overordnet, gjøres i liten grad. Med bakgrunn i dette blir bedriftene værende med en samlet tilnærming i overfladisk og utilstrekkelig CSR. Uten nok kompetanse,

ressurser eller tid vil koblingen mellom bedriftens aktiviteter og CSR vanskeligere identifiseres. Dette poenget er også bakgrunnen for Charlies plassering.

På lik linje med Alfa, drives også Delta av ytre motivasjon fra de empiriske funn å tolke, men virker i større grad å ha implementert aktiviteter i HR-funksjonen til bedriften og innkjøp. Delta ligger derfor med en plassering mot midten, men med en tilnærming som kan dra i retning av strategisk CSR. En mulig forklaring kan være at Delta er den største bedriften, og her kan skilte med mest erfaring og ressurser. Likevel finner vi at det er den minste bedriften Beta, med minst erfaring og følgelig også har minst ressurser, som kan plasseres i tilnærmingen som betegnes som genuin CSR.

Som det fremkommer tydelig gjennom hele diskusjonen, utgjør Beta et unntak fra de andre bedriftene på flere måter. Relevant for tilnærmingen er hvordan bedriften har tatt med seg CSR inn i kjernen fra oppstart og kan derfor ikke rapportere om vanskeligheter med å forstå hva samfunnsansvaret betyr for denne bedriften. Likevel gis det også uttrykk for at CSR har en bred forståelse. Beta er også den eneste av bedriftene som har CSR strategisk forankret, og som vi finner at Betas utøvelse av CSR samsvarer i stor grad med flere av funnene til Baumann-Pauly et al. (2013) som sammenligner implementering av CSR.

Selv om det gjennom diskusjonen har blitt trukket frem likheter mellom Alfa, Charlie og Delta ved eksempelvis deres vekt på lokalsamfunnet som sentral interessent, kan vi av rammeverket se at de er plassert i forskjellige bokser. De rekke utfordringene som bedriftene opplyser av de empiriske funn, virker å påvirke bedriftene på forskjellige måter, noe som også utspiller seg i hvilken tilnærming bedriftene plasseres i. Alle av de tre bedriftene har gitt uttrykk for hvordan de fremover vil sette CSR på agendaen i deres respektive bedrifter, og dette kan bidra til å endre tilnærmingen deres. Likevel trekker vi frem at utfordringen relatert til manglende kunnskap og kompetanse, som utspiller seg ved manglende forståelse, vil være av stor betydning for hvordan bedriftene kan utøve CSR etter dette rammeverket. Vi hevder at dette illustreres av bedriften Beta, som til tross for å være utsatt for de samme utfordringene som øvrige bedrifter, er bedriften som har den klareste forståelsen av CSR, og følgelig kan hevdes å ha en tilnærming som er nært til genuin CSR.

6 KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER

Formålet med denne studien har vært å forsøke å få mer innsikt i hvordan SMB-er utøver samfunnsansvar og hvilke utfordringer de opplever. Med bakgrunn i de empiriske funn og diskusjonen, vil studiens problemstilling besvares i dette kapitlet. Videre vil også studiens implikasjoner og begrensninger belyses. Til slutt vil vi presentere forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

I denne studien har vi undersøkt følgende problemstilling: *Hvilken tilnærming har små og mellomstore bedrifter til CSR, og hvordan kan dette forstås i sammenheng med utfordringene som SMB-er står overfor?* For å besvare studiens problemstilling undersøkte vi CSR i fire bedrifter innen software.

Studien avdekket at samtlige bedrifter har forskjellige tilnærminger til CSR. Hvordan samfunnsansvaret forstås og utøves, fant vi også å variere for bedriftene, selv innen samme bransje. Ytterligere avdekket studien at motivasjonen for CSR og det spesifikke tiltak, kan avhenge av interessenten det rettes mot. Bedriftene virket ikke å trenge insentiv for å utøve CSR mot deres nærmeste interessenter. Dette skiller seg fra tiltak mot øvrige interessenter, som i hovedsak drives av ytre motivasjon, og som en reaksjon på ytre press. Tiltak som er indre motivert fant vi i studien til å være mindre implementert i bedriftenes aktiviteter, mens tiltakene som beror på en ytre motivasjon, i større grad virker å påvirke hvordan bedriftene opererer.

Utfordringene som bedriftene opplever påvirker bedriftenes tilnærming. Manglende kunnskap og kompetanse ble identifisert som den største utfordringen, etterfulgt av økonomiske ressurser. Selv om samtlige bedrifter kunne informere om tilsvarende utfordringer, fant vi at de utspiller seg forskjellig i hvordan de påvirker utøvelsen av samfunnsansvaret. Studiens minste bedrift er et klart og spennende unntak.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Forskning på CSR i små og mellomstore bedrifter er begrenset, særlig i norsk kontekst. Vår studie undersøker hvordan disse bedriftene tilnærmer seg sitt samfunnsansvar, og identifiserer og belyser en rekke utfordringer som påvirker bedriftenes CSR. De empiriske funnene ved studien indikerer at SMB-er har vanskeligheter med å forstå sitt ansvar, og hvordan dette også

virker å ytterligere forsterke de øvrige utfordringene og utøvelsen av CSR. Studien vil således være et bidrag til forskningslitteraturen på dette fagfeltet. Det må presiseres at studien tar utgangspunkt i små og mellomstore bedrifter som ifølge definisjonen av OECD (2017) skal forstås som mikro og små bedrifter, og at funnene våre vil gjenspeile opplevelsen fra bedrifter av en relativt liten størrelse.

Videre belyser studien et skille mellom motivasjonen bedriftene har til å implementere CSR-aktiviteter, og hvorvidt disse aktivitetene påvirker kjerneaktivitetene til SMB-ene. Selv om mye av arbeidet med CSR i små og mellomstore bedrifter virker å begrunnes i handlingen selv, viser funnene også at CSR blir brukt som et middel for å oppnå andre fordeler, og at ytre motivasjon også er å finne i SMB-er. De empiriske funnene indikerer at små og mellomstore bedrifter har utfordringer knyttet til implementering, men vi finner en viktig forskjell ved at oppstartsbedrifter kan ta med CSR fra start. Vi kan ikke med sikkerhet si at dette er gjeldende for alle små og mellomstore bedrifter i samme bransje, men studien vil likevel fungere som et bidrag til litteraturen.

6.3 Praktiske implikasjoner

Vi har ved denne studien forsøkt å gi et bilde på hvordan små og mellomstore bedrifter tilnærmer seg CSR. Hvilke motiv ligger bak arbeidet og hvilke utfordringer er gjentakende mellom de ulike bedriftene? Finnes det spesifikke faktorer i softwarebransjen som må tas hensyn til? Belysing av disse aspektene kan først og fremst være nyttig for små bedrifter i bransjen, da en forståelse av andre bedrifters tilnærming både kan inspirere og virke oppmuntrende. Bedriftene får verdifull innsikt i praksiser og aktiviteter til andre i samme båt, og kan dermed muligens bruke denne informasjonen til å forbedre og videreutvikle egne systemer for arbeid knyttet til CSR.

Studien bidrar også med å belyse mangelen på retningslinjer og veiledning knyttet til CSR i næringslivet, spesielt da i små og mellomstore bedrifter. Vi ser tydelige tegn på at SMB-er gjerne skulle hatt mer tilpassede rammeverk og retningslinjer å forholde seg til, og håper dermed at vår studie kan være med på å sette søkelys mot nettopp dette behovet. Funnene fra studien indikerer at bestemte retningslinjer for spesifikt små og mellomstore bedrifter er ønsket, og vi mener at et slikt grep fra offentlige organ kan være med på å drive SMB-ene i riktig retning.

Det er liten tvil om at kunnskap og kompetanse innenfor fagfeltet er nødvendig for å lykkes med CSR. Et stadig voksende samfunnsansvar stiller større krav til bevissthet og kunnskap, noe bedrifter bør være oppmerksomme på. Slik nødvendig kunnskap kan hentes gjennom utdanning, og næringslivet bør derfor etterspørre denne kompetansen i rekruttering. Da forståelsen av CSR er i stadig endring, må bedrifter, samt utdanningsinstitusjoner, se til at kompetansen til enhver tid er tidsriktig.

6.4 Studiens begrensninger

Valget av kvalitativ metode medfølger metodiske begrensninger, eksempelvis at funnene våre ikke kan generaliseres. Resultatene kan ikke overføres til populasjonen og det faktum at informantenes meninger ble studert på ett tidspunkt, indikerer også lav overførbarhet. Vi vil understreke at målet med studien ikke var å generalisere funnene, men å bidra med ny forståelse på fagfeltet. Kvalitativ metode er også tidkrevende, noe som begrenset utvalget til fire casebedrifter. Under intervjuene av disse bedriftene er det muligheter for at misforståelser har oppstått, men vi forsøkte å unngå dette ved å stille oppfølgingsspørsmål og alltid være to forskere til stede. Intervjuene ble gjennomført digitalt hos noen bedrifter, og personlig hos andre. Til tross for at digitale møter de siste årene er blitt mer og mer vanlig, er det mulig at ulik intervjuform kan ha påvirket den innsamlede dataen med tanke på kvalitet og dybde.

Vi valgte bevisst å ikke legge frem en definisjon av begrepet CSR for informantene, da vi ønsket å se forskjellene i de ulike forståelsene. Forvirringen rundt begrepsbruken kan tenkes å ha ført til feilkilder i oppgaven i den forstand at vi som forskere og de som informanter har hatt ulike oppfatninger av begrepet. Likevel anså vi det som viktig for studien at bedriftene selv skulle ytre sin forståelse av CSR, siden vi var avhengige av å finne deres oppfatning for å kunne besvare problemstillingen vår.

Samtlige av bedriftene er i startfasen med CSR-arbeidet sitt, noe som kan ha resultert i en begrenset mengde tiltak og ikke fullt så konkrete beskrivelser av aktivitetene. Oppfølging og rapportering av ettervirkningene til tiltakene viste seg å være lite til stede og derfor vanskelig å kunne si noe om. Det kan tenkes at vi hadde fått et mer håndfast datamateriale ved et utvalg bestående av bedrifter som har et mer systemisert CSR-arbeid. Dette blir imidlertid en spekulasjon.

Anonymiteten til utvalget har til en viss grad påvirket studien i den forstand at vi har blitt tvunget til å holde tilbake detaljer. Disse detaljene kunne ved flere anledninger bidratt til å forsterke eller underbygge poenger og sammenhenger som blir belyst av studien. En ytterligere begrensning for oppgaven er forskningsmengden som er å finne på CSR i små og mellomstore bedrifter. Store deler av forskningen er spesifikt rettet mot andre verdensdeler og det kan diskuteres i hvilken grad dette er overførbart til Norge. På lik linje er vår undersøkelse gjort i norsk kontekst og kan derfor ikke direkte overføres til utlandet.

6.5 Videre forskning

Vi oppdaget underveis i studien at det finnes mye forskning på CSR generelt, men at store deler av dette imidlertid angår store virksomheter. Små og mellomstore bedrifter viser seg å være mindre forsket på, og vi håper derfor at vår studie kan være et bidrag til dette området, og til mer forskning på SMB-er i den norske konteksten. Videre forskning på CSR knyttet til SMB er av stor interesse siden denne størrelsen på bedrifter utgjør en såpass stor del av norsk verdiskapning.

Studien belyser hvordan små og mellomstore bedrifter tilnærmer seg CSR, samt hvilke utfordringer de opplever. Vi kunne også gjerne tenke oss å undersøke hvordan bedriftene kan overkomme utfordringene som studien avdekket, og hvordan de kan formalisere og systematisere aktivitetene sine. Også forskjellene mellom bedriftene bekrefter at det må mer forskning til for å utvide forståelsen av hvordan SMB-er utøver samfunnsansvar da det, som vist til tidligere, ikke eksisterer bare én type SMB. Selv om tid og kapasitet hindret oss i å undersøke disse vinklingene, mener vi dette er gode forslag til videre forskning. Vi ser i etterkant av undersøkelsen at små og mellomstore bedrifter kan dra stor nytte fra en slik type forskning. I tillegg ser vi det som hensiktsmessig å gjennomføre en undersøkelse der oppfølging på tiltak og aktiviteter blir prioritert. Dette kan bekrefte eller avkrefte om bedrifter oppnår ønskede utfall ved å implementere aktivitetene på en måte som også påvirker kjerneaktivitetene. Man vil kunne si om motivasjonen bak tiltakene kan sees i sammenheng med resultatene.

Ut fra funnene i studien finnes det ingen spesifikk standard for softwarebransjen innen CSR. Produkter og tjenester i denne bransjen blir levert “i skyen” og det kan tenkes at samfunnsansvaret, spesielt overfor miljøet, delvis faller bort eller blir glemt. Det er likevel

viktig å huske på at selv om software ikke er et fysisk produkt som produseres på en fabrikk, vil også utvikling av denne type produkter være skyld i negative eksternaliteter, noe som må tas hensyn til på lik linje med de andre dimensjonene av CSR. Trender starter gjerne i store selskaper før de også får påvirkning på SMB-er. Alt tyder på at software og digitalisering vil være en viktig faktor i fremtiden og det kunne derfor vært av interesse å undersøke CSR i denne bransjen nærmere, muligens da med store virksomheter i utvalget.

7 LITTERATURLISTE

Ahmad, N., Mahmood, A., Han, H., Ariza-Montes, A., Vega-Muñoz, A., Din, M. U., Khan, G. I. & Ullah, Z. (2021). Sustainability as a “new normal” for modern businesses: Are smes of pakistan ready to adopt it?. *Sustainability*, 13(4), 1944. <https://doi.org/10.3390/su13041944>

Amaeshi, K., Adegbite, E., Ogbechie, C., Idemudia, U., Kan, K. A. S., Issa, M. & Anakwue, O. I. (2016). Corporate social responsibility in SMEs: a shift from philanthropy to institutional works?. *Journal of business Ethics*, 138(2), 385-400. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2633-1>

Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J. & Scherer, G. S. (2013). Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693-705. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1827-7>

Bianchi, R. & Noci, G. (1998). "Greening" SMEs' Competitiveness. *Small Business Economics*, 11(3), 269–281 (1998). <https://doi.org/10.1023/A:1007980420087>

Bikefe, G., Umaru, Z., Araga, S., Faize, M., Ekanem, E. & Daniel, A. (2020). Corporate social responsibility (CSR) by small and medium Enterprise (SMEs): a systematic review. *Small Business International Review*, 4(1), 16-33. <https://doi.org/10.26784/sbir.v4i1.243>

Bitsch, V. (2005). Qualitative Research: A Grounded Theory Example and Evaluation Criteria. *Journal of Agribusiness*, 23(1), 75-91. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.59612>

Bowen, F. E. (2002). Organizational slack and corporate greening: Broadening the debate. *British Journal of Management*, 13(4), 305-316. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00248>

Brønn, P.S. (2019). Åpen eller innadvendt: omdømmebygging for organisasjoner (2.utg.). Gyldendal.

Calero, C. & Piattini, M. (2017). Puzzling out software sustainability. *Sustainable Computing: Informatics and Systems*, 16, 117-124. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1016/j.suscom.2017.10.011>

Calero, C., García-Rodríguez De Guzmán, I., Moraga, M. A. & García, F. (2019). Is software sustainability considered in the CSR of software industry?. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 26(5), 439-459.

<https://doi.org/10.1080/13504509.2019.1590746>

Cantele, S. & Zardini, A. (2020). What drives small and medium enterprises towards sustainability? Role of interactions between pressures, barriers, and benefits. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 126-136.

<https://doi.org/10.1002/csr.1778>

Carr, A. Z. (2002). Is business bluffing ethical?. I Chadwick, R. & Schroeder, D. (Red.), *Applied Ethics: Critical Concepts in Philosophy* (5.utg). Routledge.

<https://books.google.no/>

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and society review*, 100(1), 1-7. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1111/0045-3609.00008>

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1177%2F000765039903800303>

Chowdhury, P. & Shumon, R. (2020). Minimizing the Gap between Expectation and Ability: Strategies for SMEs to Implement Social Sustainability Practices. *Sustainability*, 12(16), 6408. <https://doi.org/10.3390/su12166408>

Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1002/csr.132>

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management journal*, 16(2), 312-322. <https://doi.org/10.5465/255331>

Dick, M., Naumann, S. & Kuhn, N. (2010). A model and selected instances of green and sustainable software. What kind of information society? *Governance, virtuality, surveillance, sustainability, resilience*, 248-259. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-642-15479-9_24.pdf

Dick, M. & Naumann, S. (2010). Enhancing Software Engineering Processes towards Sustainable Software Product Design. *EnviroInfo*, 706-715. <http://enviroinfo.eu/sites/default/files/pdfs/vol6516/0706.pdf>

Dincer, C. & Dincer, B. (2010). An investigation of Turkish small and medium-sized enterprises online CSR communication. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/17471111011051711>

Drost, E. A. (2011). Validity and Reliability in Social Science Research. *Education & Research Perspectives*, 38(1), 105-123. <https://www.erpjournal.net/wp-content/uploads/2020/02/ERP38-1.-Drost-E.-2011.-Validity-and-Reliability-in-Social-Science-Research.pdf>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>

Elkington, J. (1997). "ACCOUNTING FOR THE TRIPLE BOTTOM LINE", Measuring Business Excellence, 2(3), 18-22. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1108/eb025539>

Elkington, J. (2018, 25. juni). 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard business review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

Fjørtoft B. E., Grimstad, S. M. F. & Glavee-Geo, R. (2020). Motivations for CSR in the Norwegian maritime cluster: stakeholder perspectives and policy implications. *Maritime Policy & Management*, 47(8), 1010-1026. <https://doi.org/10.1080/03088839.2020.1735654>

FN. (u.å.). Internasjonal dag for mikro-, små og mellomstore bedrifter. <https://www.fn.no/om-fn/fn-dager-kalender/kalender/internasjonal-dag-for-mikro-smaa-og-mellomstore-bedrifter>

FN. (2021, 28. oktober). Bærekraftig utvikling. <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>

FN. (2022, 18. mars). FNs bærekraftsmål. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. M. (2003). Fame & fortune: How successful companies build winning reputations. Pearson Education. <https://books.google.no/>

Freeman, R. (2010). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>

Friedman, M. (1970, 13. september). A Friedman doctrine-- The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits. The New York Times. <https://nyti.ms/1LSi5ZD>

Gardiner, L., Rubbens, C. & Bonfiglioli, E. (2003). Big business, big responsibilities. Corporate Governance, 3(3), 67-77. <https://doi.org/10.1108/14720700310483451>

Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2005). Research Methods In Business Studies: A Practical Guide (3.utg.). Prentice Hall.

Goyal, P. & Kumar, D. (2017). Modeling the CSR barriers in manufacturing industries. Benchmarking: An International Journal, 24(7), 1871-1890. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2015-0088>

Graafland, J., Van de Ven, B. & Stoffele, N. (2003). Strategies and instruments for organising CSR by small and large businesses in the Netherlands. Journal of business ethics, 47(1), 45-60. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1023/A:1026240912016>

Graafland, J. (2018). Does corporate social responsibility put reputation at risk by inviting activist targeting? An empirical test among European SMEs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.1422>

Greening, D. W. & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & society*, 39(3), 254-280. <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>

Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Høyskoleforlaget.

Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS (3. utg.)*. Cappelen Damm Akademisk.

Gupta, S., Nawaz, N., Alfalah, A. A., Naveed, R. T., Muneer, S. & Ahmad, N. (2021). The relationship of CSR communication on social media with consumer purchase intention and brand admiration. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(5), 1217-1230. <https://doi.org/10.3390/jtaer16050068>

Haga, A. (u.å.). *Datasentre: Den nye kraftkrevende industrien*. Statkraft.no <https://www.statkraft.no/nyheter/nyheter-og-pressemedlinger/arkiv/2018/datasentre-den-nye-kraftkrevende-industrien/>

Hagmansen, J. (2022, 19. mai). Roper varsku om få IT-folk: - Naivt å tro at Norge skal bli verdensledende. E24. https://e24.no/det-groenne-skiftet/i/wOzzAL/roper-varsku-om-faa-it-folk-naivt-aa-tro-at-norge-skal-bli-verdensledende?utm_source=kopierlink&utm_content=deleknapp&utm_campaign=bunn

Hemingway, C. A. & Maclagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 50(1), 33-44. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000020964.80208.c9>

Hesse-Biber, S. N. (2011). *The Practice of Qualitative Research (2. utg.)*. Sage

Hillary, R. (2000). Small and medium-sized enterprises and the environment : Business imperatives. Taylor & Francis Group.

Høivik, H. V. W. & Shankar, D. (2010). Corporate Social Responsibility (CSR): a participatory approach to implementing CSR in a cluster (SNF Project No. 4242). Institute for research in economics and business administration Bergen.

https://www.snf.no/Files/Filer/Publications/R28_10.pdf

Internet Live Stats. (u.å.). Hentet 22. mai 2022 fra <https://www.internetlivestats.com/>

Jamali, D., Zanhour, M. & Keshishian, T. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 355-377.

<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9925-7>

Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. *Journal of general Management*, 29(4), 37-57. <https://doi.org/10.1177%2F030630700402900403>

Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 67(3), 241-256. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1007/s10551-006-9182-6>

Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small-and medium-sized enterprises. *Business ethics: A European review*, 18(1), 21-36.

<https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x>

Johannessen, A., Christoffersen L. & Tufte P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag* (3. utg.). Abstrakt Forlag.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt Forlag.

Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review*, 20(2), 404-437. <https://doi.org/10.2307/258852>

Jørgensen, S. & Jacob Tynes Pedersen, L. (2011). The Why and How of Corporate Social Responsibility. *Beta*, 25(2), 121-137. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.18261/ISSN1504-3134-2011-02-03>

Jørgensen, S. & Jacob Tynes Pedersen, L. (2018). *RESTART Sustainable Business Model Innovation*. Palgrave Macmillan.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-91971-3>

Karlsen, S. M. F. (2010). Ledelsesansvar og styringsproblem knyttet til bedrifters samfunnsansvar. I Ladegård, G. & Vabo, S. I. (Red.), *Ledelse og styring*. Fagbokforlaget.

Klima- og miljødepartementet. (2021, 8. desember). Det grønne skiftet. [regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/det-gronne-skiftet/id2879075/).
<https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/det-gronne-skiftet/id2879075/>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.

Lago, P., Koçak, S. A., Crnkovic, I. & Penzenstadler, B. (2015). Framing sustainability as a property of software quality. *Communications of the ACM*, 58(10), 70-78. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1145/2714560>

Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing*, 18(7), 595-632. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1108/07363760110410281>

Laudal, T. (2011). Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 234-256. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1108/17471111111141512>

Lepoutre, J. & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of business ethics*, 67(3), 257-273.
<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9183-5>

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.

Mahmood, A., Naveed, R. T., Ahmad, N., Scholz, M., Khalique, M. & Adnan, M. (2021). Unleashing the barriers to CSR implementation in the sme sector of a developing economy: A thematic analysis approach. *Sustainability*, 13(22), 12710. <https://doi.org/10.3390/su132212710>

McWilliams, A. & Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of management*, 37(5), 1480-1495. <https://doi.org/10.1177/0149206310385696>

Miljøfyrtårn. (2017, 4. mars). Sertifiseringskriterier. miljøfyrtarn.no https://www.miljofyrtarn.no/sok-sertifiseringskriterier/#avansert_sok_kriterier

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>

NHO. (u.å.). Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB). <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>

OECD (2017, 7.-8. juni). Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalised economy [Paperpresentasjon]. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, Paris. <https://www.oecd.org/industry/C-MIN-2017-8-EN.pdf>

Panwar, R., Nybakk, E., Hansen, E. & Pinkse, J. (2017). Does the business case matter? The effect of a perceived business case on small firms' social engagement. *Journal of Business Ethics*, 144(3), 597-608. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1007/s10551-015-2835-6>

Parcel, T. L., Kaufman, R. L. & Jolly, L. (1991). Going up the Ladder: Multiplicity Sampling to Create Linked Macro-to-Micro Organizational Samples. *Sociological Methodology*, 21, 43-79. <https://doi.org/10.2307/270931>

Pedersen, E. R. & Andersen, M. (2006). Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships. *Journal of Public Affairs: An International Journal*, 6(3-4), 228-240.

<https://doi.org/10.1002/pa.232>

Pedersen, E. R. (2009). The many and the few: rounding up the SMEs that manage CSR in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 109-116. <https://doi.org/10.1108/13598540910941975>

Perez-Sanchez, D., Barton, J. R. & Bower, D. (2003). Implementing environmental management in SMEs. *Corporate social responsibility and environmental management*, 10(2), 67-77. <https://doi.org/10.1002/csr.37>

Perrini, F., Pogutz, S. & Tencati, A. (2006). Corporate social responsibility in Italy: State of the art. *Journal of Business Strategies*, 23(1), 65-91. <https://doi.org/10.54155/jbs.23.1.65-91>

Perrini, F., Russo, A. & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of business ethics*, 74(3), 285-300. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1007/s10551-006-9235-x>

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.

[https://openurl.ebsco.com/openurl?sid=Primo&volume=84&date=2006-](https://openurl.ebsco.com/openurl?sid=Primo&volume=84&date=2006-12&spage=78&issn=0017-8012&issue=12&genre=article&title=Harvard+business+review.&epage=92%2C+163)

[12&spage=78&issn=0017-](https://openurl.ebsco.com/openurl?sid=Primo&volume=84&date=2006-12&spage=78&issn=0017-8012&issue=12&genre=article&title=Harvard+business+review.&epage=92%2C+163)

[8012&issue=12&genre=article&title=Harvard+business+review.&epage=92%2C+163](https://openurl.ebsco.com/openurl?sid=Primo&volume=84&date=2006-12&spage=78&issn=0017-8012&issue=12&genre=article&title=Harvard+business+review.&epage=92%2C+163)

Revell, A., Stokes, D. & Chen, H. (2010). Small businesses and the environment: turning over a new leaf?. *Business strategy and the environment*, 19(5), 273-288.

<https://doi.org/10.1002/bse.628>

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitative metode* (3. utg.). Fagbokforlaget.

Russo, A. & Tencati, A. (2009). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 339-353. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1007/s10551-008-9736-x>

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Sarstedt, M. (2009). Reputation management in times of crisis. *Journal of Brand Management*, 16(8), 499-503. <https://doi.org/10.1057/bm.2009.7>

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7. utg.). Pearson.

Schaper, M. (2002). The challenge of environmental responsibility and sustainable development: Implications for SME and entrepreneurship academics. *Radical changes in the world: Will SMEs soar or crash*, 541-553. <https://www.researchgate.net/publication/260387357> The challenge of environmental responsibility and sustainable development Implications for SME and entrepreneurship academics

Seidler, J. (1974). On Using Informants: A Technique for Collecting Qualitative Data and Controlling Measurement Error in Organization Analysis. *American Sociological Association*, 39(6), 816-831. <https://doi.org/10.2307/2094144>

Sheehy, B. (2015). Defining CSR: Problems and Solutions. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 625-648. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2281-x>

Singh, K. & Misra, M. (2021). The evolving path of CSR: toward business and society relationship. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(2), 304-332. <http://dx.doi.org/10.1108/JEAS-04-2020-0052>

Steiner, G. A. (2010). *Strategic planning*. Simon and Schuster. <https://books.google.no/>

St. meld. nr. 10 (2008-2009). Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi. Utenriksdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-10-2008-2009-/id542966/>

Spence, L. J. (1999). Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business ethics: a European review*, 8(3), 163-174. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00144>

Spence, L. J. & Rutherford, R. (2001). Social responsibility, profit maximisation and the small firm owner-manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(2), 126-139. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1108/EUM0000000006818>

Sprinkle, G. B. & Maines, L. A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53(5), 445-453. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1016/j.bushor.2010.05.006>

Tilley, F. (1999). The gap between the environmental attitudes and the environmental behaviour of small firms. *Business strategy and the environment*, 8(4), 238-248. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0836\(199907/08\)8:4<238::AID-BSE197>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0836(199907/08)8:4<238::AID-BSE197>3.0.CO;2-M)

Tilley, F. (2000). Small firm environmental ethics: how deep do they go?. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 9(1), 31-41. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1111/1467-8608.00167>

UN Global Compact. (u.å.). Bærekraftsmålene. <https://globalcompact.no/barekraftsmalene/>

Vázquez-Carrasco, R. & López-Pérez, M. E. (2012). Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: a systematic review of the literature. *Quality & Quantity*, 47(6), 3205-3218. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1007/s11135-012-9713-4>

Verboven, H. & Vanherck, L. (2015). Sustainability as a management process for SMEs. *UmweltWirtschaftsForum*, 23(4), 241-249. <https://doi.org/10.1007/s00550-015-0367-2>

Verboven, H. & Vanherck, L. (2016). Sustainability management of SMEs and the UN sustainable development goals. *UmweltWirtschaftsForum*, 24(2), 165-178.

<https://doi.org/10.1007/s00550-016-0407-6>

Verdenskommisjonen for miljø og utvikling. (1987). *Vår felles framtid* Oslo. Tiden Norsk Forlag.

Vives, A. (2006). Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *Journal of corporate citizenship*, 21, 39-50.

<https://www.jstor.org/stable/10.2307/jcorpciti.21.39>

Woo S. E., O'Boyle E. H. & Specter P. E. (2017). Best practiced in developing, conducting, and evaluating inductive research. *Human Research Management Review*, 27(2), 255-

264. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.08.004>

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: design and methods* (4. utg.). Sage.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods* (6. utg.). Sage.

Ytreberg, A.-K. (2021, 13. juli). For å få til et grønt skifte, må de små og mellomstore med. E24. <https://e24.no/det-groenne-skiftet/i/qR1BV1/for-aa-faa-til-et-groent-skifte-maa-de-smaa-og-mellomstore-med>

Yu, H.-C., Kuo, L. & Kao, M.-F. (2017). The relationship between CSR disclosure and competitive advantage. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(5), 547-570. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2016-0086>

8 VEDLEGG

8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

Bakgrunnsinformasjon:

- ❖ Kan du fortelle kort om bedriften?
- ❖ Hva er din stilling i bedriften?
- ❖ Hvor lenge har du arbeidet i bedriften?
- ❖ Har du besittet flere stillinger i bedriften?
- ❖ Faller arbeid med corporate social responsibility under ditt ansvarsområde?
- ❖ Har du deltatt i utforming eller iverksettelse av tiltak knyttet til CSR? I denne stillingen eller av tidligere arbeidserfaring?

CSR/Bærekraft:

- ❖ Hva legger dere i begrepet CSR?
- ❖ Hva er bakgrunnen for at bedriften deres engasjerer seg i CSR?
- ❖ Kan dere fortelle om hvordan bedriften arbeider med CSR i dag?
- ❖ Hvor lenge har dere hatt CSR på agendaen?

Kartlegging og implementering:

- ❖ Kan dere fortelle om hvordan dere organiserer dette arbeidet? Hvem er det som deltar i arbeidet med CSR?
- ❖ Ved kartlegging av hvilke CSR aktiviteter dere ønsker å iverksette, hvordan henter dere inn relevant informasjon? Hvilke kilder benyttes?

- ❖ Hvordan avgjøres det hvilke aktiviteter dere ønsker å iverksette? Kan du fortelle om denne prosessen?
- ❖ I hvilken grad er arbeidet med CSR koblet opp mot bedriftens strategi?
- ❖ Hvem defineres som bedriftens interessenter?
- ❖ Er det interessenter som i større grad er opptatt av CSR enn andre? Hvis ja, hvilke?
- ❖ Hvordan deltar deres interessenter i deres utforming av CSR-aktiviteter?
- ❖ Ved utforming av tiltak for å sikre bærekraft i bedriften, blir FNs bærekraftsmål brukt som inspirasjon? Hvis ja, hvilke mål tenker dere er mest relevant for bedriften og hvorfor?
- ❖ Hvordan arbeider dere med å gjøre bedriften mer bærekraftig?
- ❖ Hvordan arbeider dere med å gjøre produktene og tjenestene dere tilbyr mer bærekraftige?
- ❖ Hvordan arbeider dere for å sikre bærekraft i alle ledd av bedriften?

Utfordringer

- ❖ Hvilke utfordringer opplever dere knyttet til å engasjere seg i CSR? Og hvordan påvirker dette arbeidet med CSR?
- ❖ Hvordan arbeider dere for å overkomme eventuelle utfordringer i arbeidet med CSR?
- ❖ Har de eventuelle utfordringene dere har møtt på endret seg som følge av vekst eller andre faktorer? Hvis ja, hvilke?
- ❖ Som en mindre bedrift, hvordan opplever dere at deres bedrift og deres engasjement i CSR bidrar til å utgjøre en forskjell?
- ❖ Hva vil dere trekke frem som fordelene med å engasjere seg i CSR?

Avsluttende spørsmål:

- ❖ Er det noe mer dere ønsker å tilføye?
- ❖ Er dere tilgjengelig for å kontaktes dersom vi ønsker oppklaring eller videre utdyping?

8.2 Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Samtykkeskjema

Informasjon

Samtykke for deltakelse i undersøkelse av CSR i små- og mellomstore bedrifter i softwarebransjen.

Bakgrunn

Intervju gjennomføres for å samle inn data. Dette vil danne grunnlaget for vår masteroppgave.

Beskrivelse av studiet

Temaet for vår studie er CSR i små- og mellomstore bedrifter i softwarebransjen. Oppgaven vil forsøke å identifisere aktuelle drivere og hinder for dette arbeidet samt undersøke hvordan bedrifter av varierende grad vurderer sitt ansvar, engasjerer seg i dette og motivasjonen bak. Dette for å kunne kartlegge forskjeller og ulikheter mellom aktører i samme bransje. Hensikten er å innhente informantenes egne ord og refleksjoner om aktiviteter knyttet til CSR.

Lagring og sletting av informasjon

Intervjuene vil bli tatt opp ved hjelp av mobiltelefon. I ettertid vil all data bli transkribert og brukt som empiri i studien. Informasjonen blir lagret elektronisk på PC, og blir slettet senest juli 2022.

Frivillig deltakelse

All deltakelse er frivillig, og man kan når som helst trekke seg for studiet. Dersom dette skulle forekomme, vil ingen informasjon bli brukt og all data slettes.

Anonymitet

Bedrift og samtlige informanter vil være fullstendig anonyme. Vi vil i studien gi fiktive navn for å sikre anonymitet.

Konfidensialitet

Informasjon vil bli behandlet konfidensielt. Kun ansvarlige forskere, Sigrid Thorsnes Grane og Maria Flåten Molland vil ha tilgang til innsamlet datamateriale. Som informant har du rett til å se over all informasjon og korrigere eventuelle feil.

Samtykke

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i dette studiet.

Sted og dato

Signatur