



André Hovelsrud Oddevald

Magnus Lade Olsen

Internasjonalisering under påvirkning: Samfunnsansvarets rolle i global forretningspraksis

**En kvalitativ studie av norske bedrifters tilnærming til den
samfunnsansvarlige rollen i internasjonaliseringen**

Masteroppgave våren 2023

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen (HHS)

Masterstudiet i økonomi og administrasjon

SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven undersøker hvordan samfunnets økende krav til bedriftens samfunnsansvar (CSR) påvirker norske bedrifters internasjonalisering.

I løpet av de siste femti årene har verden blitt omgjort til en global markeds plass. Globaliseringen har medført rekke komplekse problemstillinger (Bishop et al., 2011), og blant disse finner vi utfordringer tilknyttet CSR (Carson et al., 2015). Med den økende globaliseringen blir det stadig viktigere å undersøke forholdet mellom CSR og internasjonalisering, men dette området er under-utforsket i den akademiske litteraturen (Khojastehpour & Saleh, 2019; Park & Ghauri, 2015).

Ved å gjennomføre en flercasestudie og semi-strukturerte intervjuer har vi samlet inn data fra fire norske bedrifter med internasjonale aktiviteter. Vi har analysert dataene i lys av eksisterende teori og tidligere forskning for å identifisere mønstre og sammenhenger mellom CSR og internasjonalisering.

Våre funn indikerer at samfunnets økende krav til CSR har en betydelig innvirkning på norske bedrifters internasjonalisering. Bedriftene anerkjenner CSR som en viktig faktor for å oppnå bærekraftig vekst og opprettholde et positivt omdømme. De integrerer CSR-prinsipper i sine forretningsmodeller og strategier for å møte samfunnets forventninger.

Vi observerte også at bedriftene opplever utfordringer i implementeringen av CSR i internasjonale markeder. Regulatoriske og institusjonelle mangler gjør det ressurskrevende å etterleve egne CSR-strategier i fremvoksende markeder. Likevel ser vi at bedriftene som lykkes med å integrere CSR i sin forretningsmodell, oppnår konkurransefordeler og blir mer attraktive for relevante nettverk, som kan bidra til vellykket ekspansjon til fjerntliggende markeder.

Gjennom grundig datainnsamling og analyse av våre fire caser, har vi etablert et fundament for å forstå samspillet mellom CSR og internasjonalisering i norske bedrifter. Vår forskning gir innsikt i utfordringene og mulighetene som oppstår i dette samspillet, og legger grunnlaget for videre forskning på området.

Nøkkelord: *internasjonalisering, CSR, fremvoksende markeder, norske bedrifter.*

FORORD

Det er med glede og stolthet at vi presenterer denne masteroppgaven, som er resultatet av omfattende forskning og dedikert innsats. Gjennom denne oppgaven har vi utforsket og analysert effekten av samfunnets økende krav til CSR på norske bedrifters internasjonalisering.

Vi vil gjerne benytte anledningen til å takke vår veileder, Anita Tobiassen, for uvurderlig veiledning, tålmodighet og faglig innsikt gjennom hele forskningsprosessen. Anita har vært en kilde til inspirasjon og motivasjon gjennom hele semesteret.

Vi vil også uttrykke vår takknemlighet overfor bedriftene og nøkkelinformantene som deltok i studien og bidro med verdifulle data og innsikt. Deres bidrag har gitt oss en dyptgående forståelse av de komplekse sammenhengene mellom CSR og internasjonalisering i norsk bedriftspraksis, og denne oppgaven ville ikke ha vært mulig å gjennomføre uten dere.

Til slutt vil vi takke våre medstudenter og fagmiljøet ved OsloMet, som har skapt et stimulerende akademisk miljø.

Vi håper at denne masteroppgaven vil bidra til å øke kunnskapen om samspillet mellom samfunnets økende krav til CSR og norske bedrifters internasjonalisering. Vårt mål har vært å legge til rette for videre forskning, og å stimulere til refleksjon i norsk næringsliv. Vi håper at lesere av denne oppgaven vil finne den informativ og interessant.

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	6
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	9
2. TEORI	11
2.1 Internasjonalisering.....	11
2.1.1 Internasjonalisering og institusjoners rolle	13
2.2 Corporate Social Responsibility (CSR)	14
2.2.1 Introduksjon til CSR	14
2.2.2 Argumenter for og imot CSR	17
2.2.3 CSR og økonomisk gevinst.....	18
2.2.4 CSR og konkurransefortrinn	19
2.2.5 CSR og ulike markeder.....	22
2.2.6 CSR og den institusjonelle rollen.....	23
2.2.7 CSR og SMEs	24
2.2.8 CSR og fremvoksende markeder	25
2.2.9 Korrupsjon	26
2.2.10 ESG.....	28
2.3 Konklusjon av teori.....	28
3. METODE.....	30
3.1 Forskningstilnærming.....	30
3.1.1 Forskningsdesign	30
3.1.2 Flercasesdesign	31
3.1.3 Kvalitative intervjuer	32
3.2 Utvalg.....	32
3.2.1 Bedrifter	32
3.2.2 Nøkkelinformanter	34
3.3 Sekundærdata	37
3.4 Operasjonalisering.....	38
3.5 Databehandling	39
3.5.1 Transkribering.....	39
3.5.2 Dataanalyse	39
3.6 Metodiske implikasjoner	40

3.6.1 Pålitelighet (reliabilitet).....	40
3.6.2 Troverdighet (intern validitet).....	41
3.6.3 Overførbarhet (ekstern validitet)	42
3.6.4 Bekreftbarhet (objektivitet)	42
3.7 Etske refleksjoner	43
4. PRESENTASJON AV FUNN	44
4.1 Alfa.....	44
4.2 Bravo.....	52
4.3 Charlie.....	55
4.4 Delta	60
5. ANALYSE	64
5.1 Bedriftenes internasjonaliseringsprosesser	64
5.2 Bedriftenes CSR-strategi i ulike markeder.....	68
5.3 Effekten av samfunnets økende krav til CSR på bedriftenes CSR-strategi.....	72
5.4 Hvordan bedriftenes CSR-strategi påvirker deres internasjonale ekspansjon.....	75
6. KONKLUSJON OG BIDRAG	81
6.1 Forskningsspørsmål konkludert	81
6.2 Konklusjon	85
6.3 Implikasjoner	86
6.4 Svakheter.....	87
6.5 Videre forskning	88
7. REFERANSELISTE.....	89
8. VEDLEGG.....	100
Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	100

ORDLISTE

Begrep	Betydning
MNE	En MNE er en multinasjonal bedrift som har betydelige direkteinvesteringer i utenlandske land, og som aktivt forvalter disse investeringene. (Bartlett og Beamish, 2018)
SME	Små og mellomstore bedrifter (SME) representerer 99% av alle selskaper i EU. Selskaper defineres som SMEs dersom de har under 250 ansatte, og under 50 millioner euro i omsetning eller 43 millioner euro balansesum. (Europakommisjonen, 2020)
Digital Firms	Digitale selskaper avhenger av internett for prosesser tilknyttet produksjon, drift og frakt. Inkluderer plattform-selskaper (for eksempel Facebook), digitale løsningselskaper (Vipps), e-handel eller retail (Zalando) og produsenter av digitalt innhold (Viaplay). (Monaghan et al., 2020)
Liability of Foreignness (LoF)	Utenlandske selskaper møter en hindring som stammer fra deres manglende erfaring og kunnskap om kulturen og spillereglene i vertslandet, sammenlignet med lokale selskaper. (Zaheer, 1995) LoF er nært relatert til begrepet <i>psykisk distanse</i> . (Gooderham et al., 2019, s. 32)
Fremvoksende markeder	Fremvoksende markeder refererer til land eller regioner som gjennomgår økonomisk vekst og industrialisering. Disse markedene kjennetegnes ofte av en rask økonomisk utvikling, urbanisering og potensial for investeringer. (Investopedia, 2022)
Born Globals	"Bedriftsorganisasjoner som, fra eller nær deres grunnleggelse, søker internasjonal tilstedeværelse gjennom anvendelsen av kunnskapsbaserte ressurser til salg av produkter i flere land." (Knight and Cavusgil, 2004).

1. INNLEDNING

I dette kapitlet presenteres oppgavens tema og bakgrunn. Det inkluderer en kort gjennomgang av begrepene internasjonalisering og Corporate Social Responsibility (CSR), og hvorfor vi mener temaene er interessante å forske videre på. Til slutt introduseres oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

1.1 Bakgrunn

I løpet av de siste femti årene har verden blitt omgjort til en global markedsplass. Globaliseringen har medført betydelige endringer i den økonomiske sfæren og gitt opphav til en rekke komplekse problemstillinger (Bishop et al., 2011). Blant disse finner vi utfordringer tilknyttet CSR (Carson et al., 2015). Derfor har vi valgt internasjonalisering og CSR som temaer for denne oppgaven.

Internasjonalisering defineres av Wright og Ricks (1994, s. 689) som "aktiviteter på selskapsnivå som krysser landegrensener, eller som finner sted i et annet land enn hjemlandet." Ifølge Calof og Beamish (1995, s. 116) er internasjonalisering en tilpasningsprosess der selskaper tilpasser sin drift til internasjonale miljøer og øker sin involvering i utenlandske markeder. Dette innebærer å tilpasse produkter, tjenester, markedsføring, salgsstrategier, produksjonsprosesser og organisasjonsstrukturer til det internasjonale markedet.

Internasjonal virksomhet er ikke et nytt konsept. Historien forteller oss at det går ca. 2000 år tilbake i tid, da varer som krydder og luksusartikler ble handlet på Silkeveien fra Kina (Forbes, 2023). Også forskningen på temaet strekker seg mange år tilbake, og de siste tiårene har forskere vist stor interesse for å studere teoretiske modeller innenfor området internasjonal forretning (Paul & Rosado-Serrano, 2019, s. 830). Dermed foreligger det omfattende teori på hvordan og hvorfor bedrifter går internasjonalt.

CSR omhandler bedrifters etiske krav til å ta både samfunns- og miljøbevisste valg. The World Business Council for Sustainable Development (2000) definerer CSR som "bedrifters vedvarende forpliktelse til å opptre etisk og bidra til økonomisk utvikling, samtidig som de

forbedrer livskvaliteten til arbeidsstyrken og deres familier, samt til det lokale samfunnet og samfunnet som helhet."

I det store bildet er Norge et lite land, med et svært begrenset marked. Dermed er det naturlig for norske bedrifter å rette blikket mot det globale verdensmarkedet. I tillegg gir internasjonalisering selskaper mulighet til å utnytte konkurransefortrinn og stordriftsfordeler på tvers av landegrensener, samt å tilegne seg verdifulle materielle og immaterielle ressurser fra internasjonale markeder (Andersen, 1993; Zahra et al., 2000).

Tall presentert av NHO (2021) viser at norske bedrifter både eksporterer, og direkteinvesterer utenlands i økende omfang:

I 2020 eksporterte Norge varer og tjenester for 1100 milliarder kroner, tilsvarende en drøy tredel av samlet verdiskaping. (...) Norske datterselskap i utlandet hadde i 2019 en samlet omsetning på om lag 1400 milliarder kroner. Totalt var det 4493 slike foretak i utlandet, med rundt 290 000 sysselsatte i 119 ulike land. (NHO, 2021)

Videre viser tall fra SSB at det ble eksportert for 2601 milliarder i 2022, med økt eksport av naturgass som hovedårsak til den kraftige oppgangen. I 2022 endte Norges handelsoverskudd på 1 574 milliarder NOK (Rørhus & Mysen, 2023). Sjefsøkonom i NHO, Øystein Dørum (2023), belyser viktigheten av norsk eksportvirksomhet, og trekker frem to viktige poenger; Eksport gjør norske bedrifters marked større, og det gir inntekter til import av varer og tjenester som vi ikke kan produsere selv (Øystein Dørum, 2023).

I løpet av våre fem år med studier har vi begge utviklet en interesse for internasjonal strategi. At norske bedrifter i stor grad går internasjonalt, og betydningen dette har for norsk økonomi, danner et interessegrunnlag for oss som forskere til å studere norske bedrifter med internasjonale aktiviteter.

Amdam (2009) har gjennomført en studie av internasjonaliseringsprosessen til norske produksjonsbedrifter fra 1945 til 1980. I studien ble det funnet at omtrent 41,9% av de undersøkte bedriftene som gjennomførte direkte utenlandsinvesteringer, valgte å først gå inn i andre nordiske land. Dersom Storbritannia, som er kulturelt nært Norge, medregnes, øker andelen til 56,3%. Videre hevder Amdam (2009) at eldre internasjonaliseringsteori er godt egnet som verktøy for å forstå norske bedrifters internasjonalisering i etterkrigstiden. Dermed er vi interessert i å undersøke eventuelle forskjeller i hvorvidt eldre og yngre norske

bedrifters internasjonalisengsmønstre samsvarer med internasjonaliseringsteori fra 70- og 80-tallet.

Blant eldre, velrennomert internasjonaliseringsteori finnes Uppsala-modellen av Johanson og Vahlne (1977), som beskriver en saktegående og tidkrevende prosess med gradvis utvandring til nye markeder. Imidlertid har teknologisk utvikling, akselerert globalisering, økt tilgang på ressurser og nettverkseffekter endret dette bildet, og det hevdes nå at bedrifter ikke lenger er bundet av den inkrementelle modellen. I 2009 introduserte Johanson og Vahlne en revidert versjon av Uppsala-modellen, som tar hensyn til disse endringene. Med den som utgangspunkt vil det være naturlig at flere bedrifter oppnår global tilstedeværelse få år etter oppstart, og at internasjonaliseringsprosesser generelt går fortere.

Den «nye» versjonen av internasjonalisering, der bedrifter raskere oppnår internasjonal eller global tilstedeværelse, tvinger bedriftene til å svare på krav fra interessenter gjennom økt samfunnsansvar (Attig et al., 2016). Selv om samfunnsansvar har eksistert i flere tiår allerede, har bevisstheten rundt temaet økt kraftig de siste årene, blant annet som følge av akselerert globalisering (Smith, 2007).

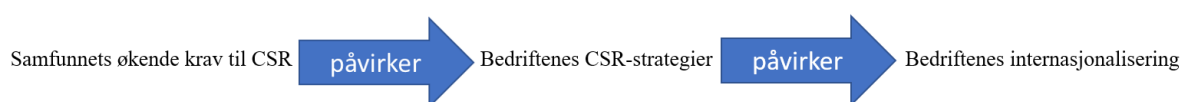
Transnasjonale forbindelser har eksistert i århundrer, men siden 1960-tallet har tempoet på disse forbindelsene økt eksponentielt. Tidligere var bedrifters salg begrenset til nasjonale eller muligens regionale markeder. Nå markedsføres varer og tjenester til hele verden (Eitzen & Zinn, 2012). Globalisering har gitt bedrifter muligheten til å flytte produksjon eller andre aspekter av sin virksomhet til utlandet. Denne praksisen har imidlertid ført til en økning i utfordringer knyttet til å etterleve lokale lover og forskrifter i de landene de opererer i, og etiske problemstillinger hvor dette mangler. Dette har banet vei for et dypere fokus på bedriftens samfunnsansvar. (Carson et al., 2015)

Med det er CSR ikke lenger en frivillig aktivitet som automatisk medfører positiv omtale. Nå tvinger det globale forretningsmiljøet bedrifter til å ta sin del av ansvaret, og utilstrekkelig arbeid med CSR kan skade bedriftens omdømme og konkurransekraft (Smith, 2007). Med den økende globaliseringen blir det stadig viktigere å undersøke forholdet mellom CSR og internasjonalisering. Dette området er imidlertid under-utforsket i den akademiske litteraturen (Khojastehpour & Saleh, 2019; Park & Ghauri, 2015).

Derfor fremstår også CSR som et forskningsmessig interessant grunnlag for en oppgave. Det er en betydelig mengde teori tilgjengelig, men vi er overbevist om at det er rom for å ta det et skritt videre og tilpasse det til norske forhold. CSR er et tema som både er aktuelt i dag, fremtidsrettet og av stor samfunnsmessig interesse. Mange bedrifter vil på et eller annet vis, og sannsynligvis i større og større grad, inkludere bærekraft og samfunnsansvar som en del av deres strategi. Attig et al. (2016) har gjort funn som antyder at betydningen av å respondere på samfunnets krav til CSR øker med graden av internasjonalisering. Dermed fremstår samspillet mellom internasjonalisering og CSR som et samfunns- og forskningsmessig interessant grunnlag for denne oppgaven.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Basert på oppgavens bakgrunn er det interessant for oss å undersøke norske bedrifters samspill mellom internasjonalisering og CSR. Vårt teoretiske rammeverk tilsier at bedrifter er nødt til å tilpasse seg interessenters krav for å opprettholde sin internasjonale konkurransedyktighet. Vi antok dermed at bedriftene har justert sine CSR-strategier i tråd med det økte fokuset på samfunnsansvar de siste tiårene. Videre var vi nysgjerrige på å undersøke om bedriftenes egne CSR-strategier påvirker deres internasjonalisering, og om samfunnets økende krav til CSR dermed har en indirekte effekt på internasjonaliseringen. Denne tankegangen er illustrert i figur 1.



Figur 1 – Illustrasjon av potensiell sammenheng

Som følge av denne tankegangen har vi formulert følgende problemstilling:

Hvordan påvirker samfunnets økende krav til CSR norske bedrifters internasjonalisering?

Videre er det utarbeidet fire forskningsspørsmål som samlet skal bidra til å besvare oppgavens problemstilling:

- (1) Hvordan utføres internasjonaliseringen av bedriftene?
- (2) Hvordan gjennomfører bedriftene CSR i ulike markeder?
- (3) Hvilken effekt har samfunnets krav til CSR på bedriftenes CSR-strategi?
- (4) Hvordan påvirker bedriftenes CSR-strategi deres internasjonale ekspansjon?

Formålet med (1) var å anskaffe et helhetlig bilde av bedriftenes arbeid med internasjonalisering, både fra oppstart og i dag. Ved forskningsspørsmål (2) var hensikten å etablere hvordan de norske casebedriftene arbeider med CSR, og hvorvidt de håndterer dette ulikt i utviklede og ikke-utviklede markeder. Hensikten med forskningsspørsmål (3) var å undersøke hvordan samfunnets økende krav til CSR har påvirket bedriftenes CSR-strategi de siste tiårene, og hvordan det påvirker i dag. Det fjerde og siste forskningsspørsmålet har som hensikt å utforske hvordan bedriftenes egne CSR-strategier påvirker deres internasjonalisering.

2. TEORI

I dette kapitlet presenteres oppgavens teoretiske rammeverk. Innledningsvis gjennomgås ulike perspektiver på anerkjent internasjonaliseringsteori, og en innføring i institusjoners rolle. Deretter presenteres teori tilknyttet CSR, inkludert argumenter for og imot, og et delkapittel dedikert til korrupsjon. Avslutningsvis introduserer vi begrepet ESG.

2.1 Internasjonalisering

Internasjonalisering av bedrifter har blitt et grundig undersøkt fenomen, med en rekke ulike perspektiver. Selskaper internasjonaliserer med mer variasjon enn tidligere, og det benyttes ofte kombinasjoner av inngangs- og utgangsstrategier. Ofte bruker mindre selskaper, spesielt teknologibedrifter, avanserte inntredelsesmodeller fra begynnelsen av. (Axinn & Matthyssens, 2002) Dermed argumenteres det for at eldre internasjonaliseringsteori, som ofte er basert på studier av industrielle organisasjoner, er utilstrekkelig når man skal studere bedrifters internasjonale aktiviteter. (Axinn & Matthyssens, 2002)

En av disse teoriene er Uppsala-modellen av Johanson og Vahlne (1977), som er basert på empiriske observasjoner av svenske selskaper. I løpet av de siste fire tiårene har modellen utviklet seg til å bli en dominerende teori for å studere bedrifters internasjonaliseringsprosess (Welch et al., 2016). Johanson og Vahlne undersøkte hvordan svenske selskaper utviklet seg til å bli MNEs, og en forutsetning var dermed at internasjonaliseringen startet etter etablering i hjemlandet. Modellens hensikt er å forklare bedrifters internasjonaliseringsprosess. Ifølge modellen er bedrifters internasjonaliseringsprosess en inkrementell prosess, altså en prosess der en serie av beslutninger påvirker hva bedriften foretar seg i neste periode. Det fundamentale i modellen er at internasjonaliseringsprosessen er en saktegående, tidkrevende og gjentakende prosess. (Gooderham et al., 2019, s. 28)

Et sentralt begrep i modellen er *psykisk distanse*. Psykisk distanse defineres som summen av faktorer som hindrer informasjonsflyt til og fra markedet. Blant disse finner vi forskjeller i språk, kultur, utdanningsnivå og industriell utvikling. Johanson og Vahlne (1977) hevdet at bedrifter starter internasjonaliseringsprosessen i markeder med lav psykisk distanse, og at videre ekspansjon er et resultat av gradvis tilegnede kunnskaper og ressurser.

I modellen skiller Johanson og Vahlne (1977) mellom fire steg ved inngang i et nytt marked, som må ses i sammenheng med selskapets situasjon, markedet, og deres markedskunnskap:

Steg 1: Ingen faste eksportaktiviteter (spora disk eksport).

Steg 2: Eksport via uavhengig representant (eksportmodus).

Steg 3: Etablering av utenlandsk salgs-subsidie.

Steg 4: Utenlandsk produksjon og salg.

En annen anerkjent internasjonaliseringsteori er OLI-rammeverket. Ved å kombinere ulike teoretiske perspektiver utarbeidet Dunning (1981) OLI-rammeverket, også kalt det eklektiske paradigmet. Hensikten var å svare på hvorfor bedrifter investerer i utlandet, og hva som avgjør mengden og sammensetningen av internasjonal produksjon (Eden & Dai, 2010). Ifølge rammeverket må tre kriterier oppfylles for å rettferdiggjøre utenlandske direkteinvesteringer:

Ownership advantage: Eierskapsfordeler innebærer at selskapet må ha ressurser som gir et konkurransefortrinn vis-a-vis konkurrenter, og som kan benyttes. Dette kan innebære teknologiske fortrinn, sjeldne råvarer, eller usedvanlig lederkompetanse eller kunnskap. (Gooderham et al., 2019, s. 31)

Location advantage: For å overvinne Liabilities of Foreignness, som er nært relatert til begrepet psykisk distanse, må vertslandet tilby betydelige lokasjonsfordeler for å gjøre det hensiktsmessig å gjennomføre utenlandske direkteinvesteringer. Disse fordelene kan være av geografisk art, eller de kan skyldes tilgang på rimelige råvarer, lavere lønnskostnader, en dyktig arbeidsstyrke, spesielle skatteregler, unntak fra tollavgifter og så videre. (Gooderham et al., 2019, s. 31)

Internationalization advantage: Det må være fordelaktig for selskapet å produsere eller drifte i utlandet, fremfor å samarbeide med en tredjepart. Denne konklusjonen kommer bedrifter til ved å gjennomføre en nytte-kostnadsanalyse og avgjøre at det vil være mer lønnsomt å etablere en heleid subsidiær, enn å utkontraktere til en samarbeidspartner. (Gooderham et al., 2019, s. 32)

I likhet med Uppsala-modellen ble OLI-rammeverket utviklet i en periode da amerikanske multinasjonale selskaper begynte å investere i Europa, og europeiske SMEs begynte å eksportere, hovedsakelig til naboland (Axinn & Matthyssens, 2002). De eldre modellene har mottatt omfattende kritikk, og det er grunn til å tro at de ikke er like relevante i dag som de var på 70- og 80-tallet (Axinn & Matthyssens, 2002).

Blant kritikerne finner vi Steen & Liesch (2007), som påpeker at den inkrementelle Uppsala-modellen ikke stemmer overens med bedrifters internasjonaliseringsmønstre i dag. Nå hopper mange selskaper over ett eller flere av trinnene knyttet til internasjonal forpliktelse i markeder med høy psykisk distanse. Noen er til og med internasjonale eller globale fra oppstart. Kritikken mot Uppsala-modellen understøttes av Johanson and Mattssons (1987) *The Network Model of Internationalization*. Denne teorien argumenterer for at selskaper er integrert i et nettverk av tilknyttede relasjoner, som gjør det mulig for dem å skaffe seg ressurser som kan bidra til vellykket utenlandsekspanjon til fjerntliggende markeder.

I møte med forbeholdene som er rettet mot den originale Uppsala-modellen fra 1977 publiserte Johanson og Vahlne (2009) den Reviderte Uppsala-modellen. I denne hevder de at betydningen av psykisk distanse har svekket seg betraktelig, og at utenforskap fra relevante nettverk nå kan ses på som den største barrieren. Å være en insider i relevante nettverk gir et firma utvidet kunnskapsbase, og gjør det derved i stand til å identifisere muligheter og overvinne den psykiske distansen. (Gooderham et al., 2019, s. 35)

Derfor er hovedutfordringen for internasjonalisering av bedrifter å utvikle relevante, lokale forretningsnettverk. I den reviderte versjonen av Uppsala-modellen internasjonaltiserer bedrifter seg basert på forhold til viktige forretningspartnere, noe som kan føre dem til langt fjernere markeder enn det som ble antatt i den originale modellen. (Gooderham et al., 2019, s. 35)

2.1.1 Internasjonalisering og institusjoners rolle

Selv om forskere i nyere tid enes om at nettverk kan hjelpe bedrifter med å nå mer fjerntliggende markeder enn det eldre teori antyder, er internasjonalisering fortsatt en kompleks prosess som medfører en rekke utfordringer som må hensyntas (Kafouros et. al, 2020). En av disse er institusjonelle forskjeller. Institusjoner defineres av North (1990, s. 3)

som "spillereglene i et samfunn, eller mer formelt, menneskeskapt begrensninger som former menneskelig samhandling. Som konsekvens strukturerer de insentiver i menneskelig utveksling, enten det er politisk, sosialt eller økonomisk." Institusjoner omfatter formelle lover, regler og forskrifter etablert av regulatoriske myndigheter (North, 1990), i tillegg til uformelle regler og begrensninger som generelt støttes av det spesifikke samfunnet (DiMaggio & Powell, 1983).

Bedrifter med internasjonale aktiviteter vil oppleve store variasjoner i gjeldende spilleregler for ulike markeder. Utviklingsmarkeder kjennetegnes av en rekke unike institusjonelle trekk som generelt ikke finnes i utviklede markeder (Rottig, 2016). Blant disse finner vi *institusjonelle mangler*, som ifølge Khanna and Palepu (1997) kan beskrives som fravær av institusjoner. Videre påstår Khanna and Palepu (1997) at alle fremvoksende markeder og utviklingsmarkeder på ulike vis kommer til kort når det gjelder å tilby institusjoner som er nødvendige for å støtte grunnleggende forretningsdrift. Institusjonelle tomrom medfører mer usikkerhet, høyere risikoer og høyere transaksjonskostnader (Rottig, 2016).

I 2020 publiserte verdensbanken en oppdatert versjon av deres Ease of Doing Business Index. Indeksen rangerer økonomier basert på hvor godt de regulatoriske prosedyrene der tilrettelegger for å drive virksomhet. Blant tolv faktorer som undersøkes finnes blant annet hvor enkelt det er å håndtere byggetillatelse, å registrere eiendom, og å ansette arbeidere. Den oppdaterte versjonen viser at utviklingsmarkeder drar innpå utviklede markeder, men at gapet fortsatt er stort. (The World Bank, 2020)

2.2 Corporate Social Responsibility (CSR)

2.2.1 Introduksjon til CSR

Howard R. Bowen var en pionér innen det moderne konseptet om CSR. I boken *Social Responsibilities of the Businessman* utgitt i 1953, definerte Bowen CSR som "forretningsmennesenes forpliktelse til å følge den politikken, ta de beslutningene eller følge de handlingene som er ønskelige i henhold til målene og verdiene i vårt samfunn." (Caulkins, 2013)

Bowen mente at det er en organisasjons forpliktelse å handle i tråd med samfunnets verdier og mål. Han argumenterte for at aktivitetene må balansere økonomiske interesser med sosiale og etiske ansvar overfor samfunnet, og at selskapet må vurdere effekten av sine handlinger på alle interessenter (Caulkins, 2013). Han mener videre at organisasjoner har en plikt til å være "gode borgere" og bidra til samfunnets velferd. Siden Bowens definisjon har CSR-fenomenet skutt fart og utviklet seg, og det finnes svært mange definisjoner. Dahlsrud (2008) gjennomførte en studie som fant at den mest oppsøkte definisjonen av CSR var Europakommisjonens definisjon fra 2001; "Et konsept der selskaper frivillig bestemmer seg for å bidra til et bedre samfunn og et renere miljø. Dette gjøres ved å integrere sosiale og miljømessige hensyn i deres forretningsdrift og i samspillet med deres interessenter på frivillig basis."

I 2011 fornyet og forenklet Europakommisjonen denne definisjonen til "ansvaret organisasjoner har for deres innvirkning på samfunnet". De forklarer at bedriftens samfunnsansvar omhandler bedrifters handlinger som strekker seg ut over deres lovbestemte plikter mot samfunnet og miljøet. De har videre en forklaring på hva som forventes av bedrifter (Europakommisjonen, 2011).

Kommisjonen mener at organisasjoner bør inkorporere sosiale-, miljømessige-, og forbrukerhensyn i sin forretningsstrategi i samarbeid med sine interessenter. Målet med dette er blant annet at selskapet skal minimere negative effekter de har på samfunnet, og øke verdi for aksjonærer og interessenter. En viktig del av denne oppdaterte versjonen er ifølge Europakommisjonen (2011) anerkjennelsen av kjernevirksomhetsstrategien. Denne tilnærmingen reflekterer fremgangsmåten til fremstående selskaper, der integrering av samfunnsansvar og bærekraft har blitt en vesentlig del av deres forretningsmodell. I Kommisjonens rapport om konkurranseevne fra 2008 ble det konkludert med at samfunnsansvar sannsynligvis vil bidra til en bedrifts langsiktige suksess når det er fullstendig integrert i forretningsstrategien.

Det blir stadig viktigere for selskaper å ha en strategisk tilnærming til CSR, da det påvirker konkurransegenskapene deres direkte (Europakommisjonen, 2011). Europakommisjonen trekker frem fordeler med CSR som bedre risikostyring, kostnadsbesparelser og kunderelasjoner (Europakommisjonen, 2011). En strategisk tilnærming til CSR vil innebære at selskapet aktivt integrerer samfunnsansvar inn i sin overordnede forretningsstrategi,

istedenfor å behandle det som et isolert tiltak eller markedsføringsverktøy. Ved risikostyring mener europakommisjonen at en strategisk tilnærming til CSR vil kunne hjelpe bedriften å identifisere eventuelle risikofaktorer innen det sosiale, miljømessige eller etiske som kan skade bedriften på flere måter. CSR vil også kunne være en sterk bidragsyter til at bedrifter kan nå EUs mål om bærekraftig utvikling.

For å dra nytte av CSR, må bedriftene inkludere både interne og eksterne interessenter i sine CSR-aktiviteter. Innsikt fra interne og eksterne interessenter kan bidra til at bedriften bedre forstår skiftende forventninger fra markedet og samfunnet (Europakommisjonen, 2011). Når det skjer endringer i samfunnet og i driftsbetingelsene for bedriften, kan en bedrift som er aktiv i sitt samfunnsansvar være i stand til å forutse disse endringene og tilpasse seg dem. Videre kan CSR opptre som en pådriver for utvikling av nye markeder (Europakommisjonen, 2011). Hvis en bedrift ser at samfunnet begynner å verdsette mer miljøvennlige produkter eller produksjon, kan det å ha en sterk CSR-strategi bidra til å utvikle og vokse inn i dette markedet. Bedrifter kan ved å ta samfunnsansvar på alvor skape en varig tillit hos ansatte, kunder og samfunnet generelt, noe som kan danne fundamentet for en bærekraftig forretningsmodell. Dette kan videre bidra til et bedriftsmiljø for innovasjon og vekst (Europakommisjonen, 2011).

CSR ses gjerne i sammenheng med Carroll's (1979) tre dimensjoner: sosiale, økonomiske og miljømessige hensyn. Det sosiale aspektet inkluderer å ta vare på de etiske verdiene, velferden til arbeidstakere og samfunnet generelt gjennom handlinger (Carroll & Shabana, 2010). Det miljømessige aspektet omhandler at selskapet gjennomfører handlinger med mål om å ta vare på miljøet og naturen (Carroll & Buchholtz, 2009). Det økonomiske aspektet omhandler selskapets ansvar for å skape profitt, bidra til økonomisk vekst og utvikling, samt å skape arbeidsplasser og økonomisk verdiskapning til samfunnet (Carroll, 1991). Det er en utfordrende prosess å balansere de tre aspektene, og ikke minst å måle effekten av disse initiativene.

I sin bærekraftsrapport diskuterte KPMG Europakommisjonens nye *Corporate sustainability reporting directive* (2022). Dette direktivet fra Europakommisjonen forplikter et mye større antall bedrifter til å rapportere ikke-finansielle aktiviteter. Antallet bedrifter som faller under direktivet øker fra 10 000 til 50 000. Dette inkluderer nå i tillegg SMEs. Dette antyder at det i økende grad vil være krav til rapportering fra selskaper som vokser over en viss størrelse.

Hensikten med direktivet er å gi investorer, NGOer, kunder og andre interessenter mulighet til å evaluere selskapers bærekraftsytelse. (Europakommisjonen, 2023).

De nye reguleringene har som mål å legge til rette for at investorer og andre interessenter har tilstrekkelig tilgang til nødvendig informasjon for å vurdere investeringsrisiko relatert til klimaendringer og andre bærekraftsrelaterte spørsmål. Disse reguleringene har også som hensikt å fremme en kultur preget av åpenhet når det gjelder selskapers påvirkning på mennesker og miljø. Slike direktiver faller under reguleringstiltak som vil bidra til å fremme et slags bedriftsmiljø som oppmuntrer til CSR (Europakommisjonen, 2023).

2.2.2 Argumenter for og imot CSR

Siden begrepet CSR først oppstod har det vært en rekke argumenter for og imot. Friedman (1970) mente i sin tid at bedriftene sitt eneste ansvar var og vil forbli å maksimere profitt for aksjonærene sine. Han argumenterte videre for at å utjevne sosiale forskjeller, bærekraft og lignende er problemer for styresmaktene – ikke næringslivet. Han begrunnet dette med at dersom det ikke løses av seg selv i et frimarked, skal det være styresmaktene og lovgivning som løser det.

En annen innvending mot CSR kom fra Davis i 1973. Han mente at næringslivet ikke er rustet til å håndtere sosiale aktiviteter, da de er orientert mot økonomi og drift og dermed ikke innehar den nødvendige ekspertisen (Davis, 1973). Videre påpeker Davis at næringslivet som en institusjon har såpass mye makt, og stiller spørsmål ved hvorvidt det er lurt å gi de mer kontroll over samfunnet. Carroll og Shabana (2010) dro frem at en innvendig mot CSR er at organisasjoner kan bli mindre konkurransedyktige internasjonalt. I tillegg argumenterer Carroll og Shabana (2010) for at dette kan trekke fokuset bort fra mål og visjonen.

På den andre siden finner man argumenter for implementasjon av CSR i næringslivet. Carroll og Shabana (2010) poengterte at dersom næringslivet skal ha et sunt forhold til samfunnet, og ikke minst ha en levedyktig planet, er det i deres langsiktige interesse å ta samfunnsansvar. Dersom bedrifter ødelegger lokalsamfunn og miljøet, vil de videre kunne oppleve motstand som gjør det vanskeligere å oppnå selskapets primære mål. Det er også en tanke at dersom samfunnsansvar inkorporeres i strategien, kan selskapet være forberedt på å handle før strengere reguleringer fra myndighetene blir innført. Dette vil muliggjøre at

selskapet unngår å måtte endre den kortsiktige strategien (Carroll & Shabana, 2010). Lovgivning er lite forutsigbart og kan være strengere eller mildere enn bedriftens interne regler. Det er også et poeng at dersom selskapene tar samfunnsansvar, kan myndighetene vurdere det til at et lovverk er overflødig. (Carroll & Shabana, 2010)

Carroll og Buchholtz (2009) trakk frem at det er mye mer lønnsomt på sikt for bedrifter å operere proaktivt fremfor reaktivt. Dette har igjen sammenheng med potensielle lovverk fra myndighetene, og ikke minst at man er bedre forberedt på problemer tilknyttet miljø, og reaksjoner fra samfunnet (Carroll & Buchholtz, 2009). Dette samsvarer med Bernsteins (2000) argument om at samfunnet blir i økende grad opptatt av bedrifters samfunnsansvar, og at man fremover setter krav til miljøaspektet, så vel som hensyn til lokalsamfunn og ansatte.

2.2.3 CSR og økonomisk gevinst

Det foreligger forskning som støtter opp om at gjennomføring av CSR kan bidra til økonomisk suksess (Carroll & Shabana, 2010). Denne suksessen kan komme både som direkte og indirekte fordeler. Argumentene for forretningsdrevet CSR fokuserer ofte på kostnadsreduksjon og risikominimering, styrking av legitimitet og etablering av varige konkurransefortrinn gjennom synergistiske tiltak (Carroll & Shabana, 2010).

Med kostnadsreduksjon og risikominimering mener de blant annet potensialet for skattelettelser og muligheten for å unngå strenge restriksjoner i fremtiden (Carroll & Shabana, 2010). Dette samsvarer med argumentet for at bedrifter bør være proaktive i sin tilnærming til CSR (Carroll & Buchholtz, 2009). Ved å vise at man klarer å opprettholde en balanse mellom godt samfunnsansvar og den økonomiske bunntinjen vil bedriften kunne oppleve økt legitimitet og forbedret omdømme. Shabana og Carroll (2010) mener med konkurransefortrinn at CSR kan bygge bedre relasjoner med samfunnet, ansatte og andre interessenter. Bedriften vil også kunne oppleves mer attraktive for potensielle jobbsøkere, som på sikt vil kunne gi økt konkurransekraft (Shabana & Carroll, 2010).

Xu et al. (2018) presenterer et lignende argument som Shabana og Carroll gjorde i 2010. Xu et al. rettet oppmerksomheten mot miljørettet samfunnsansvar og undersøkte sammenhengen mellom dette aspektet og bedrifters eksportytelse. Forskningsartikkelen

argumenterer for at miljømessig CSR kan bidra til å bygge tillitsfulle forhold til eksterne interessenter, og på denne måten skape konkurransefortrinn internasjonalt (Xu et al., 2018).

Xu et al. (2018) går videre med å fremheve at å gi oppmerksomhet til CSR-initiativer og miljøansvarlige investeringer kan hjelpe bedrifter med å anskaffe seg større markedsandeler og styrke konkurranseevnen gjennom økonomiske gevinster og forbedret omdømme. Forskningen legger også vekt på at selskaper som presterer bedre enn konkurrenter angående energieffektivitet og utslippsreduksjon, har økt sannsynlighet for å oppnå internasjonale sertifiseringer, noe som signaliserer ønskelige egenskaper. Ved signal referer de til den indirekte virkningen av å ha troverdig informasjon om miljøansvarlige forretningspraksiser. Det vil si at når en bedrift har sertifiseringer som viser at de overholder miljøstandarder som er satt av tredjepartsrevisorer, så sender de ut et signal om at de tar miljøhensyn på alvor. Dette signalet kan øke troverdigheten til bedriftens miljøansvarlige praksiser i større grad enn om de rapporterer tallene selv (Xu et al., 2018).

Gao (2009) påpeker likevel at selskaper som rapporterer selv, har en tendens til å ta mer samfunnsansvar enn de som ikke rapporterer i det hele tatt, og at det å i det hele tatt rapportere bidrar til et økt fokus i samfunnet. Dette gir et positivt utslag for samfunnet.

2.2.4 CSR og konkurransefortrinn

Dersom en internasjonal bedrift ønsker å trekke frem sine positive sider i dag, er det ikke uvanlig at bedriften fremmer sine aktiviteter innenfor CSR (Yang & Rivers, 2009). Dette skaper positive assosiasjoner med bedriften, letter ekspansjon, og kan potensielt skape et konkurransefortrinn.

Når man snakker om CSR tenker man gjerne på aktiviteter som overstiger forventninger gjennom lovverk (Europakommisjonen, 2011), og på selskaper som erkjenner hvordan de ulike interessentene påvirkes av selskapets handlinger (Amaeshi et al., 2008). Dette er et poeng Bradford og Fraser (2008) dro frem i sin artikkel om CSR. De diskuterte at MNEs som frivillig gjør mer enn det som er lovpålagt av de lokale myndighetene, svært ofte blir sett på som mer ansvarlige enn de som kun gjør det som kreves. Dette kan innebære å hjelpe lokalsamfunn med skolesystemet, helsetilbud og andre samfunnsinitiativer som også vil

fremme selskapet på en positiv måte - som igjen på sikt vil øke den økonomiske bunntinjen, og dermed øke konkurransedyktigheten. (Bradford & Fraser, 2008)

På en annen side diskuterte Öberseder et al. (2013) i sin artikkel *CSR practices and public relations* at negative assosiasjoner har en betydelig større effekt på forbrukeropfatningene enn positive assosiasjoner. Med dette menes at bedrifter som ikke gjennomfører CSR-initiativer, eller som i verste fall har uetisk oppførsel, vil erfare større negative reaksjoner fra lokalsamfunnet, enn de positive reaksjonene det vil medføre å integrere CSR-aktiviteter i sin drift.

Mye tyder også på at bedrifter som konkurrerer globalt vil kunne oppleve at suksessen i internasjonaliseringen avhenger av at de klarer å skape, og ikke minst gjennomføre en god CSR-strategi i markedene de går inn i (Khojastehpour og Saleh, 2019). Dette kommer av at MNEs stadig ser seg nødt til å gå internasjonalt og at CSR blir en naturlig faktor for å skape et positivt bilde av organisasjonen utad. Videre vil man ved økende grad av internasjonalisering ha en stadig økende mengde interessenter å forholde seg til, som hver for seg har egne krav til samfunnsansvar. Dermed vil evnen til å tilpasse seg og implementere CSR ha vesentlig betydning for den langsiktige suksessen (Shabana et al., 2017).

Videre kan selskaper oppleve vesentlige fordeler gjennom CSR fra spesielt én interessent, nemlig kunder. Ved å vise at man er en samfunnsansvarlig bedrift, kan selskaper skape en slags kundelojalitet og i tillegg omdanne kunder til egne ambassadører som fremsnakker selskapets gode verdier (Du & Bhattacharya, 2010). Dette ved å eksempelvis vise en villighet til å betale en dyrere pris for bærekraftige produkter og positiv omtale. Dette vil også bidra til å gjøre selskapet mer motstandsdyktig for dårlige nyheter (Du et al., 2007). Dersom man i tillegg ser på et bredere interessentperspektiv, vil man se at oppmerksomhet viet til samfunnsansvar kan ha andre positive ringvirkninger på bedriftens virksomhet.

Sen et al. (2006) påpekte at folk reagerer på et selskaps CSR-initiativer på ulike måter. Dette kan inkludere å kjøpe mer av bedriftens produkter, men også å søke jobb hos bedriften, eller å investere i den (Du & Bhattacharya, 2010). Mer kapital og dyktigere ansatte vil dermed kunne gi bedriften større sannsynlighet for å oppnå konkurransefortrinn og konkurransefordeler. Dette understreker hvordan CSR kan styrke relasjoner med ulike

interessenter. Videre påpeker dette at gevinsten av en CSR-strategi er avhengig av at interessentene er klare over selskapets CSR-aktiviteter (Du & Bhattacharya, 2010).

Bedrifter som integrerer CSR i beslutningsprosesser, har høyere sannsynlighet for å lykkes i internasjonale markeder fordi de er i stand til å bygge sterkere relasjoner til kunder, ansatte og andre interessenter (Cavusgil & Cavusgil, 2012). På en annen side vil bedrifter som ikke klarer å integrere CSR i forretningsstrategien, kunne oppleve problemer med å konkurrere effektivt i utenlandske markeder (Khojastehpour & Saleh, 2019). Dette skyldes et økende globalt press på sosiale og miljømessige spørsmål, og at kunder i økende grad velger å gjøre forretninger med selskaper som oppfattes som samfunnsansvarlige (Khojastehpour & Saleh, 2019).

CSR har i dagens marked med stor vekst og økende globalisering blitt en nøkkelfaktor for å overleve og sørge for gode, langvarige forhold med alle typer interessenter (Park et al., 2015). Park et al. (2015) diskuterte videre i sin artikkel om koreanske og japanske MNEs i Indonesia, at implementering av CSR kan være en effektiv strategi i internasjonal kontekst for å håndtere risiko tilknyttet internasjonaliseringsprosessen, forbedre ryktet og få lokale interessenter på lag.

Khojastehpour og Saleh (2019) fant i sine resultater i *The effect of CSR commitment on firms level of internalization* at hele 273 av USAs største firmaer er engasjert i samfunnsansvar nettopp fordi de mener det øker den sosiale statusen og selskapets rykte på sikt. Dette resultatet støttes av en mengde andre forskere, eksempelvis Van Beurden og Gössling (2008). Gössling og Van Beurden viser til sterke bevis for en positiv empirisk sammenheng mellom samfunnsansvar og finansiell ytelse. De mener at dette indikerer at argumenter som hevder CSR kun er en kostnad for selskaper, ikke lenger er et reelt argument (van Beurden & Gössling, 2008).

Dermed er det god støtte for at samfunnsansvar er populært blant internasjonale bedrifter, da de vurderer det som renomméfremmende arbeid som kan føre til et konkurransefortrinn i form av et godt omdømme.

2.2.5 CSR og ulike markeder

Flere og flere selskaper har endret sitt perspektiv fra kun økonomisk gevinst og kvalitet, til å ta i bruk en mer bærekraftig løsning, både med hensyn til miljøet og det sosiale aspektet (Khojastehpour & Saleh, 2019). Dette kommer blant annet av presset fra samfunnet og verdensbildet om å ta vare på planeten og menneskene, og CSR er dermed en del av visjonen og ikke minst verdiene selskapene ønsker forbundet med seg selv (Gao, 2009).

Det gjør at selskaper nå aktivt ser etter mulige synergier eller sammenhenger mellom deres eksisterende kjerneaktiviteter og CSR-strategier (Khojastehpour, 2015). Likevel viser forskning fra Tan (2009) at MNEs ikke helt forstår hva som skal til for å både kunne skape profitt, og etterleve interessentenes krav. Dette kommer blant annet av at de ulike landene ofte har ulike forutsetninger eller krav til nettopp dette (Polonsky & Jevons, 2009).

Dette illustreres av Barin Cruz et al. (2015) som viser til at enkelte markeder har et mye større fokus på CSR. Det krever derfor grundigere planlegging av CSR-strategi før bedrifter går inn i markedet. I en internasjonal kontekst vil det være svært mange interessenter, og dette gjør utviklingen av en CSR-strategi utfordrende dersom man skal tilfredsstille alle. Eksempelvis vil MNEs måtte kunne stå for sosiale, politiske og ikke minst økonomiske problemer i markedene de har ekspandert til, og i eget hjemland (Aruthaud-day, 2005). Dette kan være en utfordring, spesielt dersom vertslandet har strengere lover eller forventninger til CSR enn hjemlandet, da det vil kreve en oppskalering av CSR-aktiviteter. Khojastehpour og Saleh (2019) argumenterer for at selskaper som tar hensyn til CSR, faktisk er mer effektive, og dermed forbedrer egne forretningsferdigheter til å gå internasjonalt. Carrasco og Martinez (2013) forteller at dette kommer av at de som gjør dette i hjemlandet vil ha en større sannsynlighet til å klare å gjennomføre dette i utlandet, men også at vertsland vil kunne se mer positivt på selskaper som har tatt samfunnsansvar i hjemlandet.

Dermed vil det kunne være en fordel at hjemlandet har en generell sterk forventning til CSR, da organisasjoner lettere vil kunne møte forventningene i en internasjonaliseringsprosess om de har opparbeidet erfaring og ekspertise (Hongjun, 2014; Gao, 2009). Gao (2009) fortalte i sin studie av kinesiske selskaper at bedrifter som har utenlandske eiere ofte tar mer samfunnsansvar, og mente dette har med forventningene som settes i hjemlandet. Videre kan man benytte CSR som et rammeverk for å forstå og forklare

internasjonaliseringsprosessen. Hongjun (2014) har gjort funn som viser at svake institusjoner i hjemlandet kan påvirke CSR-ytelse hos MNEs negativt. Dette kommer av tilsvarende årsaker til den psykiske distansen, men at man i denne settingen undervurderer kravene som settes av vertslandets institusjoner. Dermed kan det være en fordel om man kommer fra hjemland hvor institusjonene krever mye.

2.2.6 CSR og den institusjonelle rollen

Institusjoner spiller en stor rolle for bedrifter som går internasjonalt, og vil ha påvirkning på implementeringen av CSR. For et internasjonalt selskap vil de ulike landenes institusjoner kunne påvirke verdiskapningen bedrifter ellers kunne oppleve med CSR-initiativer (El Ghoul et al., 2017). El Ghoul et al. (2017) diskuterte videre at man må ta hensyn til lokale lovverk, reguleringer og kulturelle normer som alle vil kunne påvirke utfallet av CSR-initiativer organisasjoner gjennomfører. Europa og EU kommisjonen er et eksempel på en slik sterk institusjon, blant annet med sitt nye direktiv av 2023 som krever transparens angående samfunnsansvar. Det er også i Norge en økende trend med CSR, og som KPMGs rapport fra 2022 påpeker, så har det vært en betydelig økning i bærekraftsrapporteringen blant de 100 største norske bedriftene. Prosentandelen gikk opp fra 77% i 2020 til 91% i 2022.

Institusjoner vil også ha en påvirkning på hvilke CSR-aktiviteter som er hensiktsmessig å gjennomføre. Det vil eksempelvis være vanskelig å gjennomføre slike aktiviteter i markeder hvor institusjonene ikke legger opp til det, eller i markeder hvor det er svake institusjoner i sin helhet med politisk uro og stadige endrede forutsetninger (El Ghoul et al., 2017).

Tilsvarende vil det være en ekstra fordel med en god CSR-strategi i markeder med sterke, stabile institusjoner, og hvor dette kan skape verdier for selskapet og lokalsamfunnet (El Ghoul et al., 2017). Dette kommer av at markeder med sterke institusjoner foretrekker selskaper som tar ansvar for sine handlinger (Gupta & Wang, 2004). Dermed vil man kunne oppleve vesentlige regulatoriske forskjeller i de ulike markedene grunnet institusjonene, som har en betydning på gjennomførbarheten til CSR, i tillegg til slagkraften og resultatet av strategien. (El Ghoul et al., 2017)

I tilfeller hvor vertsnasjonens institusjoner har lave regulatoriske krav, er det også observert at selskaper i større grad frivillig tar ansvar gjennom egen rapportering eller offisielle sertifiseringer av CSR-engasjement. Samtidig tar de mindre frivillig CSR hvor de blir tvunget

til å overholde strenge krav. Khojastehpour og Saleh (2019) pekte på dette som en indikator på at et godt regulatorisk rammeverk vil bidra til å fremme CSR, samtidig som MNEs bør ta ansvar uavhengig av de regulatoriske rammene.

2.2.7 CSR og SMEs

Forskningen som har blitt innhentet om CSR så langt har i stor grad omhandlet store, multinasjonale organisasjoner. Som teorien tidligere forklarer, er det en klar sammenheng mellom økonomisk gevinst og CSR-relaterte aktiviteter (Shabana & Carroll, 2010; Khojastehpour & Saleh, 2019). Dette er det i stor grad konsensus om at også gjelder for SMEs. Valdez (2017) fant en sterk sammenheng mellom økonomiske CSR-aktiviteter og fortjeneste, der økonomiske CSR-aktiviteter innebærer ansvar for å skape profitt, bidra til økonomisk vekst og utvikling, samt å skape arbeidsplasser og økonomisk verdiskapning til samfunnet (Carroll, 1991). Dette understøttes av standard økonomisk teori, hvor blant annet Friedman (1970) er en forkjemper for et økonomisk fokus fra bedriftene.

Når det gjelder det sosiale aspektet, er det noe uenighet blant forskere. Chaudhri (2016) peker på at SMEs ikke er utstyrt med nok kompetanse til å gjennomføre det sosiale aspektet, og heller bør fokusere sine få ressurser på økonomisk gevinst. Likevel finnes flere forkjempere for SMEs arbeid med det sosiale aspektet. Carroll & Buchholtz (2014) antydte at sosialt CSR spiller en vesentlig rolle i vekst av selskaper, og Valdez (2017) konkluderte med at sosialt CSR har en sterk sammenheng med fortjeneste. En årsak til dette er at bedrifters arbeid med det sosiale aspektet påvirker ansatte, ledere og lokalsamfunnene selskapene befinner seg i på en positiv måte (Johnson, 2015).

Også angående det miljømessige aspektet er det uenighet i forskningen om hvorvidt det bidrar til lønnsomhet for SMEs. Valdez (2017) fant ingen sammenheng mellom miljømessig CSR og økonomisk fortjeneste, noe som står i strid med tidligere forskning (Klewitz & Hansen, 2014). Klewitz & Hansen (2014) viste blant annet til at SMEs som integrerer miljømessig samfunnsansvar i strategien eller visjonen, vil kunne oppleve økonomisk fortjeneste.

Forskningen til Valdez (2017) konkluderer på sin side med at selskapene bør fokusere på økonomisk vinning, ikke miljømessige hensyn. Han mente at hovedårsaken til at SMEs ikke

lyktes med å kombinere miljømessige samfunnsansvar og økonomisk fortjeneste, var at SMEs hadde for kortsiktige mål og at de var i sterk konkurranse med andre små og mellomstore selskaper. SMEs operer mer reaktivt enn proaktivt mot miljømessig og sosialt samfunnsansvar, og de har et generelt hovedfokus på det økonomiske (Klewitz & Hansen, 2014). Samtidig argumenteres det for at den lette strukturen og organiseringen av selskapet gjør det enklere å implementere disse aspektene når det oppstår behov (Klewitz & Hansen, 2014).

2.2.8 CSR og fremvoksende markeder

CSR-aktiviteter og fokuset på dette har fått statlige foretak i fremvoksende markeder og utviklingsmarkeder til å se på CSR som en type erstatning for egne velferdstjenester. Ved svake institusjoner, som er typisk for slike markeder, vil CSR-initiativer ofte bli sett på som at organisasjoner tar over ansvaret på sosiale- og menneskerettighetsproblemer. Dette kan gjøres på bedriftens eget initiativ, eller ved at bedriftene går sammen med lokale interessenter. Dermed vil CSR spille en vesentlig rolle for utviklingen av lokalsamfunnene i slike markeder. (Kolk, 2016)

Likevel er det et kjent problem at det er svake eller uferdige regulatoriske rammeverk i slike markeder, så vel som svakere institusjoner (El Ghouli et al., 2017). Dette gjør at både lokale selskaper, og internasjonale selskaper som kommer inn i fremvoksende markeder, har en slags valgmulighet eller makt ovenfor hvordan de vil håndtere CSR i området. Dette medfører likevel risiko, som nevnt i kapittel 2.2.4, ved at negative nyheter knytt til manglende CSR vil kunne ha store konsekvenser for selskapet - ikke bare lokalt, men også globalt.

Et eksempel på svakere CSR i fremvoksende markeder er at blant verdens 250 største selskaper er de eneste selskapene som ikke rapporterer på bærekraft kinesiske (KPMG, 2022). Forskning viser også at fremvoksende markeder som Afrika, Midtøsten, Øst-Europa, og Latin-Amerika henger etter Vest-Europa og Nord-Amerika (Boubakri et al., 2021). De fleste selskaper i utviklede markeder tar samfunnsansvar av eget initiativ, men det er også drevet av forventninger fra interessenter, media, aktivister og lovverk som forteller om opplysningsplikt (Ali et al., 2017), eksempelvis åpnehetsloven i Norge.

Et slikt eksternt press finnes ikke i fremvoksende markeder, og det kan sies at fremvoksende markeder ikke har omfavnet denne idéen i like stor grad (Boubakri et al., 2021). Likevel kan selskaper i fremvoksende markeder dra nytte av å gjennomføre CSR-tiltak, da det vil gi de en fordel mot institusjonelle mangler som kan foreligge. Med dette menes det at selskaper kan forbedre sitt forhold til lokalsamfunnene og andre interessenter, og på denne måten få tilgang til muligheter som ville vært fraværende på grunn av manglende institusjoner. Ifølge Boubakri et al. (2021) har det å gjennomføre CSR-tiltak i fremvoksende markeder en sammenheng med høyere verdsetting av selskapet, samt mindre risiko forbundet med svake institusjoner. Dette innebærer at selv om CSR ikke er omfavnet i like stor grad i fremvoksende markeder, er det likevel en høyt verdsatt strategi (Boubakri et al., 2021).

Boubakri et al. (2021) undersøkte historiske endringer i CSR-trender blant fremvoksende og utviklede markeder. Utviklede markeder har hatt en jevn økning i perioden 2002-2015, men fremvoksende markeder hadde et kraftig byks på 30% mot slutten av perioden. De fant også at Qatar er det landet som får dårligst CSR-score, mens Sør-Korea slår svært godt ut med gode CSR-statistikker og god rapportering (KPMG, 2022). Det er dermed en vesentlig forskjell også innad i fremvoksende markeder.

Nettopp på grunn av de ulike institusjonelle forholdene i ulike markeder må samfunnsansvar tilpasses til de lokale markedene (Jamali og Karam, 2018). Boubakri et al. (2021) mener også å ha funnet en positiv korrelasjon mellom CSR og økonomisk åpenhet og sterke institusjoner, noe som er mindre prevalent i fremvoksende markeder.

2.2.9 Korrupsjon

Korrupsjon defineres av den norske straffeloven (§ 387) som å:

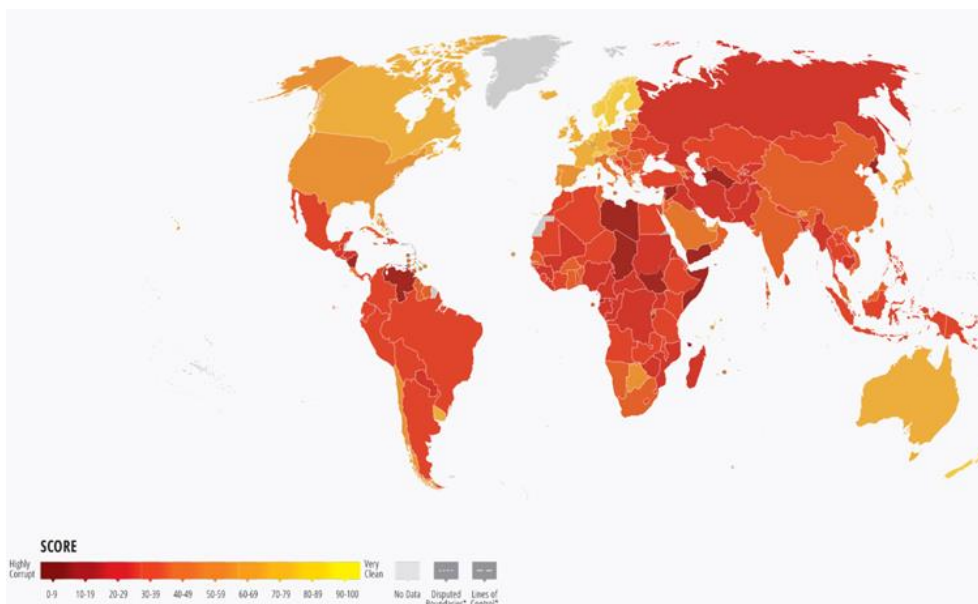
for seg eller andre kreve, motta eller akseptere et tilbud om en utilbørlig fordel i anledning av utøvelsen av stilling, verv eller utføring av oppdrag, eller å gi eller tilby noen en utilbørlig fordel i anledning av utøvelsen av stilling, verv eller utføring av oppdrag (Straffeloven, 2005, §387).

Loven gjelder for alle norske borgere, enten handlingen finner sted nasjonalt, eller internasjonalt (Straffeloven, 2005, §387). "I dag er Norges lovgivning mot korrupsjon regnet

for å være blant verdens strengeste (...) etter betydelig skjerping av straffeloven i 2003.” (Transparency International Norge, 2017, s. 10).

Ifølge Transparency International Norge er konsekvensene av korrupsjon svært omfattende og alvorlige, både for samfunnet, bedrifter, ansatte og andre involverte. Videre forteller de at korrupsjon forstyrrer og hemmer handel og investeringer, og at det er en betydelig årsak til fattigdom og menneskerettighetsbrudd. For bedrifter er konsekvensene blant annet tapte prosjektmuligheter, utpressing og omdømmetap. Ansatte som er involvert i korrupsjon kan oppleve avskjedigelse, bøter og/eller fengselsstraff. For ansatte som ikke er involvert vil å oppleve korrupsjon kunne medføre svekket motivasjon, lavere jobbtilfredshet og ønske om å bytte arbeidsgiver. (Transparency International Norge, 2017, s. 7)

Transparency International publiserer en årlig oppdatert versjon av deres Corruption Perception Index. Indeksen viser en klar tendens til at ikke-utviklede markeder lider av korrupsjon i større grad enn utviklede markeder. Resultatene for 2022 er illustrert i figur 2, der mørkere farge tilsier høyere korrupsjonsgrad. Indeksen er basert på oppfattede nivåer av offentlig korrupsjon i hvert land, og datagrunnlaget er ekspertvurderinger og spørreundersøkelser.



Figur 2 – Corruption Perception Index 2022. Transparency International (2023).

2.2.10 ESG

Akronymet ESG er en engelsk forkortelse for Environmental, Social and Governance. På norsk benyttes miljø-, sosiale- og forretningsetiske forhold. ESG refererer til tre kriterier som brukes av investorer og andre interessenter for å evaluere selskapers bærekraftige praksis og potensial for langsiktig økonomisk suksess. Samlet representerer ESG-kriteriene en helhetlig tilnærming til selskapers arbeid med bærekraft. (PwC, 2023)

Environmental (miljø): Kriterier tilknyttet selskapers påvirkning på miljøet. Disse innebærer blant annet karbonutslipp, forurensning og resirkulering. (S&P Global, 2019)

Social (sosialt): En rekke kriterier som vurderer selskapets påvirkning på samfunnet. Disse inkluderer produktsikkerhet, menneskerettigheter, arbeidsforhold, mangfold og inkludering. (Cole Horton, 2022)

Governance (styring): Kriterier som vurderer selskapets interne styring og ledelsesstrukturer, inkludert styresammensetning, varslerordninger, korrupsjon og lobbyvirksomhet med mer. (S&P Global, 2020)

Ifølge Eccles og Serafeim (2013) har ESG-kriteriene fått økt oppmerksomhet fra investorer og selskaper de siste årene. For investorer er ESG-kriterier en måte å vurdere selskapers langsiktige økonomiske risikoer og muligheter. For selskaper er god ESG-praksis en mulighet for å tiltrekke investorer, og for å forbedre deres omdømme og tilnærming til bærekraftig drift. (Eccles & Serafeim, 2013)

CSR og ESG er to nært relaterte konsepter, som begge tar for seg bedrifters arbeid med bærekraft og samfunnsansvar. Hovedformålet med ESG-rapportering er ofte å tilfredsstille interessenters informasjonskrav, mens CSR-aktiviteter ofte er designet for å engasjere ansatte og bygge et positivt omdømme. Den største forskjellen er at ESG tilfører målbarhet, da ESG-rapportering skjer i form av kvantitative mål. (Novisto, 2021)

2.3 Konklusjon av teori

Internasjonalisering og CSR er to betydningsfulle elementer i den moderne forretningsverdenen som ofte overlapper og påvirker hverandre. Begge elementene har

sterke fundament i forretningsstrategi og ledelse, men deres innvirkning strekker seg langt utover den enkelte bedrift og kan ha påvirkning på både lokale og globale samfunn.

Når det gjelder sammenhengen mellom internasjonalisering og CSR, er det flere faktorer å vurdere; For det første kan internasjonalisering utvide en bedrifts CSR-ansvar, ettersom selskaper med globale aktiviteter påvirker en bredere rekke av interessenter. For det andre kan internasjonale markeder innebære ulike forventninger og standarder for CSR, noe som krever at bedrifter tilpasser seg disse variasjonene. Videre kan en sterk forpliktelse til CSR hjelpe bedrifter med å navigere i de etiske utfordringene internasjonalisering medfører.

Samlet sett er både internasjonalisering og CSR sentrale komponenter i en vellykket global forretningsstrategi. Det er avgjørende for bedrifter å forstå hvordan de samhandler og påvirker hverandre.

3. METODE

I denne delen tar vi for oss de metodiske valgene vi har tatt gjennom denne oppgaven. Først gjennomgår og begrunner vi vårt valg av metode. Deretter beskriver vi våre utvalgte bedrifter og nøkkelinformanter. Avslutningsvis diskuterer vi oppgavens metodiske implikasjoner og etiske refleksjoner.

3.1 Forskningstilnærming

Hvordan CSR påvirker norske bedrifters internasjonale ekspansjon er det utfordrende å finne forskning på, og ifølge Khojastehpour & Saleh (2019) og Park & Ghauri (2015) er forholdet mellom CSR og internasjonalisering generelt under-utforsket. Vi har derfor benyttet et eksplorerende design, som ifølge Ghauri og Grønhaug (2010) er passende for utvikling av teori på under-utforskede områder. Dette understøttes av Bryman (2012) som forteller at et eksplorerende design er gunstig dersom man skal utforske et emne som er lite forsket på. Han argumenterer videre for å benytte seg av kvalitative forskningsmetoder i studier av under-utforskede områder, fordi kvalitativ metode bidrar til å genere teori. Som vi kommer tilbake til i 3.1.1, benytter dette studiet en kvalitativ forskningsmetode. Ghauri og Grønhaug (2010) påpeker videre viktigheten av å anvende foreliggende data når det benyttes eksplorerende design for å gjennomføre en studie. Derfor er det også innhentet sekundærdata, som beskrevet i 3.3.

En eksplorerende studie skal ifølge Saunders et al., (2018) være fleksibel, og med mulighet til å endre studiens retning etter hvert som forskerne innhenter ny informasjon. Vår studie og dens metodiske tilnærming har en rekke ganger blitt justert og utviklet basert på ny informasjon.

3.1.1 Forskningsdesign

Yin (2009, s. 25) definerer et forskningsdesign som en logisk plan for å komme fra "her" til "der". I denne definisjonen refererer "her" til et sett av spørsmål som skal besvares, og "der" til et sett av konklusjoner som besvarer disse spørsmålene. I vårt tilfelle har forskningsdesignet vært en logisk plan for hvordan vi skal innhente informasjon som besvarer våre forskningsspørsmål og vår problemstilling.

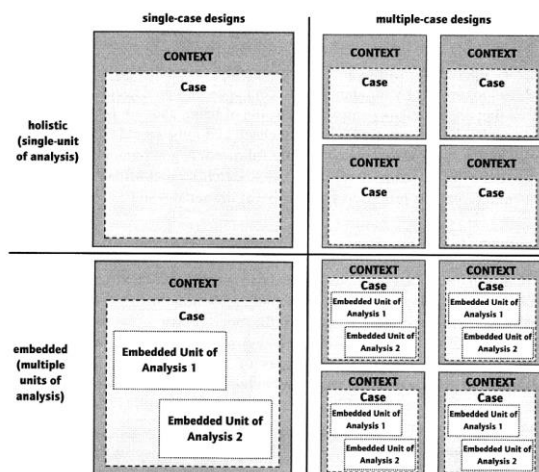
3.1.2 Flercasesdesign

Ringdal (2013) definerer casestudier som “intensive undersøkelser av et lite antall caser som kan være individer, familier, bedrifter, organisasjoner eller land, men også hendelser og beslutninger.” Casestudier er den foretrukne metoden for å undersøke «hvordan» eller «hvorfor» noe skjer. Dermed ble casestudie vurdert som en hensiktsmessig metode, fordi formålet med studien var å undersøke «hvordan» noe skjer.

Videre er det benyttet et komparativt design, som innebærer å studere to eller flere kontrasterende caser ved bruk av samme metode. Bryman (2012) beskriver at vi har bedre grunnlag for å forstå sosiale fenomener når vi sammenlikner to eller flere meningsfulle caser eller situasjoner. Når komparativt design benyttes til kvalitativ forskning, kalles det gjerne for et flercasesdesign. En flercase-studie kan bidra til å forbedre teoriutviklingen. Å sammenligne to eller flere tilfeller gir forskeren en bedre forståelse av ved hvilke omstendigheter en teori vil være gyldig (Bryman, 2012, s. 67). Andersen (1997) påpeker at det er ønskelig at casene, eller bedriftene i dette tilfellet, er så like som mulig med tanke på alle faktorer bortsett fra de spesifikke forskjellene som skal forklares.

Yin (2009) skiller mellom fire ulike designstrategier for casedesign. Se figur 3 under.

Designstrategiene karakteriseres ved to dimensjoner: enkeltcase eller flere caser, og én eller flere analyseenheter. Flere analyseenheter innebærer at man undersøker spesifikke deler av en organisasjon, mens et holistisk design belyser organisasjonen som en helhet. Vi har undersøkt fire bedrifter, og bedriftene er studert som én enhet. Dermed har vi benyttet et holistisk flercasesdesign, som illustrert øverst til høyre i figur 3.



Figur 3 – Designstrategier for casedesign av Yin (2009, s. 47)

3.1.3 Kvalitative intervjuer

Ved casestudier finnes en rekke metoder for datainnsamling. Blant disse er offentlig tilgjengelige dokumenter, direkte observasjon, og intervjuer (Yin, 2009, s. 25). Vi har valgt å samle inn primærdata gjennom kvalitative intervjuer. Kvalitativ metode er den foretrukne metoden for å undersøke under-utforskede områder (Ghauri og Grønhaug, 2010; Bryman, 2012). Vi mener at å gjennomføre intervjuer har gitt et mer utfyllende datagrunnlag enn vi hadde fått ved å kun benytte offentlig tilgjengelige dokumenter.

Innenfor kvalitativ forskning er det kvalitative intervjuet den mest anvendte metoden. Intervjuet kan ha ulike grader av struktur, avhengig av forskningens formål, og semi-strukturerte intervjuer er vanligst. Semi-strukturerte intervjuer baserer seg på forhåndsbestemte spørsmål, men det medfølger også en viss fleksibilitet, og mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål (Ryen, 2012). Vi har valgt å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer i vår studie. En fordel med å benytte semi-strukturerte intervjuer var at det ga oss anledning til å sammenlikne funnene fra de ulike bedriftene, fordi alle informantene ble stilt de samme forhåndsbestemte spørsmålene fra intervjuguiden (vedlegg 1). Samtidig la denne metoden til rette for å fange opp nyansene ved at det ble stilt ulike oppfølgingsspørsmål basert på informantenes svar.

3.2 Utvalg

3.2.1 Bedrifter

Vi ønsket å studere fire norske bedrifter med betydelig internasjonal virksomhet. De fire bedriftene skulle deles opp i to kategorier, og vi hadde dermed en del kriterier som casebedriftene fortrinnsvis skulle oppfylle for å passe inn i sin kategori.

Kategori 1 består av Alfa og Beta. Kriteriene for denne kategorien var at bedriftene var norske, hadde betydelig internasjonal virksomhet, drift i fremvoksende markeder, flere tusen ansatte, og at de klassifiseres som industribedrifter. Det ble naturlig for oss å velge tradisjonelle industribedrifter, fordi vi gjennom nettverk er kjent med en eldre norsk industribedrift med mange tusen ansatte og en stor grad av internasjonalisering.

Industribedrift nummer to oppfyller alle de samme kriteriene. Denne fikk vi tak i ved å ta

direkte kontakt med informant B1, som sa seg villig til å delta, og som satt oss i kontakt med informant B2.

For kategori 2 var noen av kriteriene de samme. Bedriftene skulle være norske og ha betydelig internasjonal virksomhet og drift i fremvoksende markeder. For denne kategorien var ikke antall ansatte av betydning, men vi ønsket at bedriften skulle være etablert etter år 2000, og at den skulle ha gått internasjonalt få år etter oppstart. Vi ønsket i utgangspunktet også at selskapene skulle være heldigitale (Digital Firms), altså at de avhenger av internett for prosesser tilknyttet produksjon, drift og frakt. Dette fordi vi ønsket å undersøke eventuelle forskjeller mellom heldigitale selskaper, og tradisjonelle industriselskaper.

Årsaken til at vi ønsket å sammenligne tradisjonelle industribedrifter med heldigitale selskaper, var at vi så for oss at bevegelsesmønsteret til de tradisjonelle industriselskapene i større grad samsvarte med Uppsala-modellen. Vi forestilte oss også at de tradisjonelle bedriftene var tregere til å tilpasse seg samfunnets krav til CSR, fordi deres drift er mer avhengig av utenlandske direkteinvesteringer i form av eksempelvis produksjonssentere og salgskontorer.

Charlie, en norsk, heldigital bedrift etablert etter år 2000, oppfyller alle våre kriterier med betydelig internasjonal virksomhet få år etter oppstart. Også Charlie ble utpekt og kontaktet ved hjelp av vårt nettverk. Det viste seg imidlertid å være en utfordring å få på plass en bedrift nummer to til kategori 2. Vi trodde en stund at vi måtte nøye oss med Charlie som en kontrast til de to store industriselskapene, men eget nettverk har vist seg å være svært verdifullt i forbindelse med denne oppgaven. Ved hjelp av et hjelpsomt nettverk lot det seg til slutt gjøre å intervju to informanter fra teknologiselskapet Delta.

Delta går ikke under definisjonen heldigitalt selskap, fordi de både leverer hardware og software. Vi lyktes dermed ikke med å rekruttere selskaper som oppfyller alle våre forhåndsbestemte kriterier. Allikevel har Delta flere likheter med Charlie; De er begge norske, teknologibaserte selskaper etablert etter år 2000, som gikk internasjonalt få år etter oppstart. Til tross for at Delta også leverer hardware har de ikke gjort utenlandske direkteinvesteringer i form av produksjonssentere og utsalgsteder. Dermed bestemte vi oss for at Charlie og Delta står fint i kontrast til de to store, tradisjonelle industriselskapene.

Under følger en oversikt over bedriftene:

"Alfa" er et multinasjonalt industriselskap. Selskapet ble etablert tidlig i det 20. århundret, og har siden den gang utvidet sin virksomhet til å omfatte over 40 produksjonsanlegg i over 90 land, noe som gjør det til en av verdens ledende produsenter i sin bransje.

"Beta" er en global industribedrift som produserer og leverer råvarer. Selskapet har etablert seg som en ledende aktør innenfor sine områder med mange tusen ansatte. Beta er et børsnotert selskap med omfattende internasjonal tilstedeværelse.

"Charlie" er en global teknologibedrift som tilbyr en skybasert plattform for print-on-demand-løsninger til bedrifter. Charlie ble stiftet i 2007, og er dermed studiens yngste bedrift. De har over 130 produksjonspartnere i mer enn 30 land. Deres appell til bedrifter er print-on-demand-løsninger som gir lavere kostnader og mindre svinn. Charlie har produksjonspartnere som produserer lik kvalitet over hele verden, noe som reduserer behovet for frakt betraktelig. Varene produseres lokalt ved etterspørsel, istedenfor å masseprodusere og sende fra en eller et fåtall lokasjoner.

"Delta" er et lite norsk teknologiselskap i et internasjonalt nisjemarked innen infrastruktur, etablert tidlig på 2000-tallet. De leverer tekniske løsninger, og har ansatte i flere verdensdeler. I tillegg til hovedkvarteret i Oslo har de avdelinger i Sør-Amerika, Nord-Afrika og Sørøst-Asia.

Alle bedriftene er gitt fiktive navn. Dette ble avgjort tidlig i prosessen, ettersom flere av bedriftene ønsket å være anonyme. Dette så vi ikke på som noe problem. Det kan hende at oppgaven hadde vært mer interessant for lesere dersom bedriftene var identifiserbare, men vi tror anonymiteten har ført til at informantene har delt mer sensitiv og interessant informasjon, og at dette kompenserer for mangelen på bedriftenes navn.

3.2.2 Nøkkelinformanter

Yin (2018, s. 119) understreker viktigheten av gode nøkkelinformanter, og påpeker at den rette informanten kan tilføre kritisk informasjon for casestudiet. Våre nøkkelinformanter består av åtte personer som innehar rikelig med kunnskap, både om deres respektive bedrifter, og om oppgavens tematikk.

Utgangspunktet for utvelgelse til kvalitative intervjuer er ikke at det skal være *representativt*, som for kvantitative undersøkelser, men at det skal være *hensiktsmessig* (Johannesen et al., 2020). Med det menes at forskeren tenker ut hvilken målgruppe som må delta for å få samlet nødvendig data før arbeidet med å velge og kontakte nøkkelinformanter starter (Johannesen et al., 2020). Dette var en viktig del av forarbeidet for denne forskningen, og noe vi brukte mye tid på. Vi ønsket å intervju personer som har påvirkning på strategiske avgjørelser i sin respektive bedrift, og som i tillegg kjenner til bedriftens arbeid med CSR. Disse personene finnes det ikke så mange av i hver bedrift, så dette ble en utfordring. Etter å ha brukt lang tid på å skaffe informanter i løpet av semesteret, er vi til slutt meget tilfreds med utvalget av nøkkelinformanter.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 148) er det vanlig å ha omtrent 15 +/- 10 intervjuobjekter i kvalitativ forskning. Med våre åtte informanter ligger vi dermed i nedre del av dette spekteret. Likevel mener vi at vi har nærmet oss metningspunktet for hver casebedrift, da vi har gjennomført grundige intervjuer med nøkkelinformanter som innehar betydelig verdifull informasjon. Vi ønsker å presisere at vi på ingen måte har nådd metningspunktet når det gjelder fenomenet vi undersøker, men at vi har **nærmet** oss metningspunktet for fenomenet hos de utvalgte bedriftene. Fokuset i vår forskning har vært å innhente objektiv, verifiserbar informasjon, og ikke subjektens oppfatning av fenomenet. Våre nøkkelinformanter besitter så mye kunnskap om bedriften og tematikken, og har besvart våre spørsmål så godt og utfyllende, at å intervju flere personer i de samme bedriftene ikke ville ha tilført så mye mer relevant informasjon. I de store bedriftene hadde det allikevel vært ønskelig med flere informanter for å få ytterligere perspektiver, men en masterutredning medfører tidsmessige begrensinger.

Under følger en beskrivelse av hver informant, etterfulgt av en tabell med oversikt over informantene.

Alfa:

Informant A1 har vært i selskapet i over 30 år. I dag er han Global Direktør for Teknisk Support, med overordnet ansvar for over 1100 ansatte. Jobben innebærer globalt ansvar for tilrettelegging og oppfølging av kunder. Han har tidligere erfaring som global salgsdirektør, i tillegg til å i flere år ha hatt ansvaret for driften i et helt kontinent.

Informant A2 har vært i selskapet i elleve år. Han er Direktør for Forretningsutvikling, og har lang erfaring med vekst i nye og eksisterende markeder. I løpet av sine år i bedriften har han bidratt til å utvikle en metodikk for å sammenlikne markeders attraktivitet, og for å analysere hvorvidt ulike markeder egner seg for bedriften.

Beta:

Informant B1 har jobbet i Beta i ti år, og er i dag Direktør for Forretningsutvikling i en av selskapets tre divisjoner. Hennes fokus i denne rollen er blant annet strategi, ekspansjon, oppkjøpsprosesser og bærekraft.

Informant B2 hadde vært åtte år i bedriften før hun sluttet i første halvdel av 2023. Hun hadde blant annet roller innen kommunikasjon og bærekraft, før hun de siste årene var ESG Manager. Rollen som ESG Manager bestod blant annet av bærekraftsrådgivning, spesielt med tanke på klima.

Charlie:

Informant C1 var en av de første ansatte i Charlie, og jobbet der i selskapets første år, før han begynte i et selskap som hjelper norske bedrifter med å ekspandere til utlandet. Her hadde han ulike roller, både i Norge og i Amerika. I 2019 gikk han tilbake til Charlie, og har vært der siden. Han jobber tett med administrerende direktør og har en fri rolle, men er offisielt VP of Growth.

Informant C2 har en strategisk lederrolle, og har vært i bedriften i flere år. Rollen medfører tett samarbeid med Charlies internasjonale kunder, for å bidra til deres bedriftskunders vekst. Når Charlies kunder vokser, vokser også Charlie.

Delta:

Informant D1 er CEO i Delta, og har i løpet av sin karriere hatt både nasjonalt og internasjonalt lederansvar i en rekke ulike bransjer. De siste 10 årene har han hatt det overordnede ansvaret for Delta og deres strategiske avgjørelser.

Informant D2 er Sales and Marketing Director, og var med å starte opp Delta tidlig på 2000-tallet. Hans rolle innebærer å ha ansvar for alt som har med salg og markedsføring å gjøre. Han bidrar også i vurderingen av hvilke prosjekter og hvilke land Delta skal satse på. I tillegg er han en av selskapets hovedeiere, involvert i den overordnede ledelsen av selskapet, og styremedlem.

Selskap	Posisjon	Intervjuform	lengde (min)
Alfa	- Global Direktør for Teknisk Support	- Fysisk ved deres hovedkontor	- 105
	- Direktør for Forretningsutvikling	- Microsoft Teams	- 50
Bravo	- Business Development Director	- Microsoft Teams	- 48
	- ESG Manager	- E-post	
Charlie	- VP of Growth Projects	- Microsoft Teams	- 37
	- Head of Implementation	- Microsoft Teams	- 42
Delta	- CEO	- Microsoft Teams	- 40
	- Sales and Marketing Director	- Microsoft Teams	- 60

Figur 4 – Oversikt over nøkkelinformanter

3.3 Sekundærdata

I tillegg til de kvalitative intervjuene er det innhentet sekundærdata for å styrke studiens datagrunnlag. Dette for å undersøke hvorvidt det foreligger noen sammenheng mellom våre funn, og observasjoner fra offentlig tilgjengelig informasjon, legitime tema-artikler og forskningspublikasjoner.

Ifølge Kvale & Brinkmann (2015, s. 141) er det nødvendig å ha kjennskap til emnet man skal undersøke for å kunne formulere relevante spørsmål. Bakgrunnsinformasjonen ble derfor i stor grad hentet inn før intervjuprosessen. Sekundærdataen består blant annet av tidligere forskning, ESG-rapporter, årsrapporter, nyhetsartikler og informasjon fra nettsider. Vi har også deltatt på fysiske presentasjoner gjennomført av representanter fra både Alfa og Charlie.

3.4 Operasjonalisering

Som tidligere nevnt gjennomførte vi semi-strukturerte intervjuer, som ga oss mulighet til å stille informantene ulike oppfølgingsspørsmål basert på deres respektive svar. Allikevel var det en forutsetning at alle informantene skulle stilles spørsmålene fra vår intervjuguide, for at vi skulle ha et solid grunnlag for å sammenligne bedriftene.

Vi startet intervjuene med å forklare intervjuets tema og formål. Ghauri og Grønhaug (2010) påpeker viktigheten av å introdusere begreper som kan være uklare for å redusere risikoen for misforståelser. Vi var derfor nøye med å forsikre oss om at informantene forstod begrepene vi benyttet før de avga sine svar. De første spørsmålene vi stilte omhandlet generell informasjon om bedriften, og om informanten. Dette ga oss blant annet svar på bedriftens størrelse, historie og markedstilstedeværelse. Vi fikk også innsikt i hva informantens rolle i bedriften innebærer, og hva slags erfaring de har fra tidligere.

Deretter bevegde vi oss til det første hovedtemaet, som var internasjonalisering. Disse spørsmålene var hovedsakelig utarbeidet basert på inspirasjon fra vårt teoretiske rammeverk, men tilpasninger ble gjort for at svarene vi fikk skulle være så relevante for å besvare vår problemstilling som mulig.

Hovedtema nummer to i intervjuene var CSR. Årsaken til at vi ikke startet med CSR var fordi vi ikke ønsket at CSR skulle være et tema da innledende spørsmål om internasjonalisering ble stilt. Vi ville ha et klart bilde av deres internasjonaliseringsprosesser før vi bevegde oss over til CSR, for så å undersøke sammenhengen mellom CSR og internasjonalisering. Også CSR-spørsmålene ble utarbeidet ved hjelp av det teoretiske rammeverket, men vi som forskere måtte skreddersy spørsmålene for å knytte bedriftenes CSR-strategier til deres internasjonale ekspansjon.

De fleste intervjuene var vi begge med på. Da hadde den ene ansvaret for å stille spørsmålene fra intervjuguiden. Den andre tok notater underveis, og var ansvarlig for å stille relevante oppfølgingsspørsmål, selv om begge naturligvis hadde anledning til dette. De gangene kun en av oss hadde mulighet til å stille, ble den som hadde ansvaret for å stille spørsmålene fra intervjuguiden, også ansvarlig for oppfølgingsspørsmålene. Dette var ikke optimalt, men ettersom dette først skjedde etter at vi hadde hatt en del intervjuer, følte vi

oss trygge på hva som kunne være relevante oppfølgingsspørsmål basert på informantenes svar.

3.5 Databehandling

I dette delkapittelet redegjør vi for hvordan studiens primærdata er håndtert. Vi tar først for oss prosessen med å transkribere intervjuene, før vi beskriver hvordan innhentet data er analysert.

3.5.1 Transkribering

Transkribering er ifølge Ghauri & Grønhaug (2010) prosessen hvor data blir overført fra muntlig til skriftlig form. Denne prosessen ble igangsatt så fort hvert intervju var gjennomført. Dette lot oss lære underveis, slik at vi stilte enda bedre forberedt til de resterende intervjuene. For å sikre at all verdifull informasjon ble ivaretatt, ble intervjuene transkribert ordrett. Også sitater i oppgaven gjengis ordrett for å sikre at informantens utsagn ikke tas ut av kontekst. For å øke sannsynligheten ytterligere for at intervjuobjektene tolkes korrekt, har hver forsker gjort en individuell tolkning av utsagnene. Dersom det oppstod betydelig usikkerhet eller avvik i tolkningene, var vi nødt til å enten be om en bekreftelse fra informantene, eller å utelate det aktuelle utsagnet. For å gi leseren et inntrykk av forskernes tolkning, er det inkludert sitater fra intervjuobjektens svar på utvalgte spørsmål.

3.5.2 Dataanalyse

Etter datainnsamling og transkripsjon, begynte arbeidet med dataanalyse. Dataanalyse er ifølge Eisenhardt (1989) den vanskeligste delen av forskningsprosessen når man utfører en casestudie. Vi tok utgangspunkt i Johannessen et al. (2016, s. 187-188) som forklarer at dataanalysen har to hensikter; Å organisere data etter tema, og å analysere og tolke datamaterialet. Etter å ha gjennomgått all transkriberte data ble informasjonen kategorisert til mer avgrensede områder under vårt brede forskningstema. Kategoriene vi benyttet bestod av: generell CSR-informasjon, CSR-informasjon spesifikt for fremvoksende markeder, konkret internasjonaliserings-informasjon, og informasjon om sammenhengen mellom CSR og internasjonalisering.

Kategoriseringen av informasjon ble gjort av hver forsker individuelt, for å sikre at vi ikke overså relevant informasjon ved å haste gjennom transkripsjonene i felleskap. I praksis ble dette gjennomført ved å benytte fargekoder, med en farge for hver kategori. Deretter gikk vi gjennom hver forskers kategorier, og ble enige om hvor de ulike utsagnene skulle plasseres.

Videre ble det benyttet kontekstuell dataorganisering, som innebærer at vi som forskere så på visse deler, kontekster eller caser i datamaterialet, samtidig som vi hadde en helhetlig tilnæringsmåte (Johannessen et al., 2016, s. 169). Dette var en hensiktsmessig fremgangsmåte i lys av vår problemstilling. Å fokusere på spesifikke temaer ga oss anledning til å danne et godt bilde av hvordan bedriftene jobber med internasjonalisering og CSR. Den helhetlige tilnærmingen gjorde det samtidig mulig å studere hvordan samfunnets krav til CSR påvirker bedriftenes internasjonalisering.

3.6 Metodiske implikasjoner

Innen kvantitativ forskning benyttes ofte reliabilitet og validitet som kriterier for kvalitet. Vi har valgt å ta utgangspunkt i Johannessen et al. (2016, s. 231-234) og anvender derfor de fire begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet til å vurdere denne studiens kvalitet.

3.6.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Pålitelighet (reliabilitet) innen kvalitativ forskning refererer til graden av nøyaktighet og konsistens i dataene som er samlet inn. Forskeren bør spørre seg selv om resultatene ville blitt de samme dersom studien ble gjengjort med samme informanter, metode og kontekst. Reliabiliteten vil også styrkes dersom forskeren gir en detaljert beskrivelse av studiens fremgangsmåte. (Johannessen et al., 2016, s. 232)

Gjennom hele prosjektet har vi forsøkt å være så transparante som mulig, ved å tydelig dokumentere studiens metodikk, og redegjøre for våre valg. For å øke graden av nøyaktighet i dataene som er samlet inn var det viktig for oss å stille spørsmål som ville forstås på samme måte av alle informantene. Derfor var vi opptatt av å fange opp, og oppklare usikkerhetsmomenter. Dette hadde forskeren som ikke ledet intervjuet ansvar for. Det er også lagt stor vekt på å ikke stille ledende spørsmål. Det er allikevel viktig å anerkjenne at full

nøytralitet sjeldent forekommer. Vi kan derfor ikke utelukke at informantene ved noen anledninger fortalte oss det de trodde at vi ønsket å høre, selv om dette var noe vi prøvde å unngå. Transkripsjonen er som nevnt gjort ordrett og tolket individuelt av begge forskerne, for å unngå mistolking. I tillegg er noen av funnene kvalitetssikret av informantene, eller ved hjelp av sekundærdata. Oppsummert er vi tilfreds ved vår forsknings reliabilitet.

3.6.2 Troverdighet (intern validitet)

Troverligheten, eller den interne validiteten, i kvalitative undersøkelser dreier seg om hvorvidt forskerens fremgangsmåte reflekterer formålet, og i hvilken grad studiens funn representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2016, s. 232). Casestudier er den foretrukne metoden for å undersøke «hvordan» eller «hvorfor» noe skjer. Dermed ble casestudie vurdert som en hensiktsmessig metode for å besvare våre forskningsspørsmål, fordi formålet med studien var å undersøke «hvordan» noe skjer. Bryman (2012) beskriver at vi har bedre grunnlag for å forstå sosiale fenomener når vi sammenlikner to eller flere meningsfulle caser eller situasjoner. Basert på dette mener vi at å benytte et komparativt flercase-studie reflekterer oppgavens formål, og at det legger et godt grunnlag for å besvare vår problemstilling.

Lincoln og Guba (1985) viser til to teknikker som bidrar til at forskning frembringer troverdige resultater: *vedvarende observasjon* og *triangulering*. Vedvarende observasjon innebærer å investere tid til å bli kjent med felten, slik at man styrker sitt grunnlag for å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon (Johannessen et al., 2016, s. 232). I vårt tilfelle ville *vedvarende observasjon* innebære å observere hver casebedrift over en lengre periode. Ettersom dette prosjektet har hatt en begrenset tidsramme, kunne vi antagelig ha styrket studiens troverdighet ytterligere om vi hadde hatt tid til vedvarende observasjon.

Triangulering innebærer at et bestemt fenomen studeres fra ulike synsvinkler og perspektiver, og at problemstillingen belyses ved hjelp av forskjellige metoder (Grønmo, 2004). Triangulering er hovedårsaken til at vi ønsket minimum to informanter fra hver bedrift. Informantene har ansvar for forskjellige områder innad i bedriften, og bidrar dermed med hver sine synsvinkler og perspektiver. Også innsamlingen av sekundærdata bidrar til triangulering. Funn fra de kvalitative intervjuene som er i uoverensstemmelse med funn fra sekundærdata er enten forkastet, eller validert av informantene.

3.6.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Overførbarhet dreier seg om hvorvidt resultatene fra forskningsprosjektet kan overføres til lignende fenomener. Statistisk generalisering er normalt forbeholdt representative, kvantitative studier (Johannessen et al., 2016, s. 233). I en kvalitativ studie kan det likevel være en mulighet for *analytisk generalisering*. Dette innebærer at man avdekker et fenomen eller en mekanisme som kan være i sving i tilsvarende kontekster (Kvale og Brinkmann, 2015).

Vi anser våre valgte informanter som kilder til verdifull informasjon som har bidratt til å generere et omfattende datasett for vår forskning. Vi ser derfor på det som en mulighet at vår studie kan resultere i det Kvale og Brinkmann (2015) kaller for *leserbasert analytisk generalisering*. Dette innebærer at leseren, på grunnlag av våre detaljerte kontekstuelle beskrivelser av intervjuundersøkelsen, kan vurdere om resultatene kan generaliseres til en annen situasjon (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 291). Leseren kan for eksempel vurdere om resultatene kan generaliseres for en spesifikk bedrift som oppfyller de samme kriteriene som bedriftene i kategori 1, ettersom resultatene av denne studien viser store samsvar for de to industrikonsernene.

3.6.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

Bekreftbarhet tilsvarer objektivitetskriteriet i kvantitativ forskning. Dette handler om i hvilken grad studiens resultater kan bekreftes ved at andre forskere gjennomfører tilsvarende undersøkelser. Forskningens resultater skal ikke være preget av forskernes subjektive holdninger. Bekreftbarhet styrkes dersom vi som forskere gir en detaljert beskrivelse av forskningsprosessen. Det er også viktig å være selvkritisk til eget prosjekt, og å reflektere over tidligere erfaringer, fordommer, oppfatninger eller skjevheter som kan påvirke tolkningen og tilnærmingen i prosjektet. (Johannessen et al., 2016, s. 234)

Underveis i dette prosjektet har vi vært oppmerksomme på at vi som forskere kunne inneha oppfatninger som påvirket studiens resultat. Grunnen til at vi ønsket å sammenligne tradisjonelle industribedrifter med yngre teknologiselskaper, var at vi kunne se for oss at bevegelsesmønsteret til de tradisjonelle industriselskapene i større grad samsvarte med Uppsala-modellen. Vi forestilte oss også at de tradisjonelle bedriftene var tregere til å tilpasse seg, og at de dermed ble mer påvirket av samfunnets krav til CSR. Fordelen var at vi

var oppmerksomme på våre oppfatninger. Vi hadde derfor anledning til å tilrettelegge for at oppfatningene ikke skulle påvirke hvordan vi stilte spørsmålene, eller hvordan vi analyserte og tolket informantenes svar.

3.7 Etske refleksjoner

I Norge består forskningsetikk av både forskningsetiske normer, og regler festet i norsk lovverk. I henhold til Tjora (2018, s. 175) legger forskningsetikken vedrørende intervju hovedsakelig vekt på å sikre at informantene ikke utsettes for noen form for skade. For å forhindre skade har vi blant annet:

- Innhentet informert samtykke.
- Opprettholdt konfidensialitet.
- Brukt fakultetets eneste godkjente, krypterte diktafon.
- Anonymisert selskapene og informantene etter deres ønsker.

Å innhente informert samtykke innebar å utarbeide et samtykkeskjema som informantene fikk tilsendt og underskrev før intervjuene. Skjemaet inkluderte informasjon om intervjuenes temaer, og hvordan intervjuene skulle gjennomføres. Det informerte også om hvordan innhentet data skulle behandles, og at informantene kunne trekke seg når som helst.

Vi er av den oppfatning at vi ved å sikre informert samtykke, ivareta anonymitet og konfidensialitet, samt opprettholde kommunikasjon der det var nødvendig, har etablert et varig tillitsforhold mellom oss og informantene. Vi mener at dette har vært avgjørende for et vellykket samarbeid, hvor informantene har vært komfortable med å dele verdifull innsikt.

4. PRESENTASJON AV FUNN

I dette kapitlet presenteres de sentrale funnene som er identifisert gjennom vår forskning. Vi har valgt å holde resultatene for hver bedrift adskilt for å sørge for at leseren får en optimal opplevelse av sammenheng og forståelse for hver enkelt bedrift. Vi mener dette resulterer i en tydelig og helhetlig fremstilling av resultatene fra hver bedrift.

Ettersom vi har flere bedrifter og navnene må anonymiseres har vi valgt å lage kodeord for både selskap og informant. Informantene er gitt første bokstav i tilhørende bedrifts kodenavn, og nummer for hvilken informant det er snakk om. Mer informasjon om informantene finnes i metodekapitlet.

4.1 Alfa

Alfa startet sin internasjonalisering på 1960-tallet da de etablerte et salgskontor i Asia og produksjon i Midtøsten. Dette for å følge noen av sine norske kunder som på denne tiden gikk internasjonalt. Alfa tilbyr produkter som bidrar til å forlenge levetiden til kostbare materielle verdier, og på denne måten er med på å fremme bærekraft og det grønne skiftet. Imidlertid innrømmer Alfa at de har en lang vei å gå når det gjelder å redusere sin egen påvirkning på miljøet, grunnet bransjen de opererer i. Selskapet har ambisjoner om å nå klimamålene og redusere CO₂-utslippene innen 2030, samt å oppnå alle FNs bærekraftsmål på sikt.

Inngangsstrategier

Alfa har oppnådd en stor grad av internasjonal tilstedeværelse, noe som gjør at de ikke lenger har behov for å følge kundene som de gjorde på 60-tallet. Når selskapet nå går inn i nye markeder, vurderer de ulike faktorer som landenes BNP-vekst og investeringsbudsjett for å identifisere muligheter. De vurderer også markedets "ease of doing business", som omhandler hvor godt prosedyrene der tilrettelegger for forretningsdrift.

Vekst i BNP begrunner informant A1 med at dette tilsier en utvikling i markedet, og at de kan gripe en mulighet til å ta markedsandeler tidlig.

Informant A2 utdyper: *“Et ideelt land for Alfa å gå inn i er et land som ikke har kommet i flytsonen på økonomisk vekst enda, men som vi tror at kommer til å komme dit. Hvis du treffer riktig på et land som du tror skal ha god økonomisk vekst så kan du si med ganske stor sikkerhet at det vil være et attraktivt marked for oss.”*

Informant A2 trekker frem at selskapet operer med ulike prinsipper for vekst. Det viktigste er organisk vekst og at de operer med en differensiert tilnærming når det kommer til internasjonalisering. *“Vi er ikke en bedrift som sier at: nå går det litt dårlig, så vi kutter 10% på alle lokasjonene våre ... Vi er veldig opptatte av å respektere de lokale markedene, og ønsker å bli sett på som nesten lokale ... Vi vil håndtere forskjellige markeder på forskjellige måter”.*

A1 forteller at ulike inngangsstrategier benyttes; eksport, distributør og produksjon. Alfa har en inkrementell tilnærming til internasjonalisering. Informant A2 kaller modellen “en tretrinnsrakett”, hvor egen produksjon er det siste trinnet. Informanten utdyper at det i dag går raskere og raskere fra inngang til produksjon, da de har blitt tryggere på sin internasjonaliserings-modell, men at grunntanken om å lære landet å kjenne først, består. De bruker eget nettverk og kunnskap om markedet, samt samarbeid med norske organisasjoner som utenriksdepartementet, NUPI, Innovasjon Norge og diverse andre eksterne ressurser og samarbeidspartnere. Målet med dette er å få en bedre forståelse av landet og de rådende forutsetningene.

Alfa har flere ganger opplevd at forutsetningene de hadde da de gikk inn i et land, har endret seg underveis, og de har dermed tilpasset inngangsstrategien i samsvar med de nye omstendighetene. Disse endringene kan være både positive og negative, og A1 trekker frem uventede positive utviklinger i Brasil og Kina som eksempler, og forteller videre:

“Typisk sånne situasjoner hvor vi faktisk bare må se å hive oss rundt og justere både oppover og nedover, avhengig av hva som skjer i markedet. Så samtidig som vi er langsiktige, må vi reagere fort på endringer i markeder.”

Informant A2 forteller at de spesifikt ikke benytter lisens som inngangsstrategi, for å verne om sine immaterielle eiendeler som gir bedriften et konkurransefortrinn. De gjør heller ikke oppkjøp av selskaper. Årsakene til dette er både basert på negative erfaringer fra fortiden,

og deres nåværende internasjonaliserings-modell som innebærer organisk vekst. «Vi tror at vi har tid og kunnskaper til å utvikle det bedre selv», forteller A2.

Utvikling i CSR-strategi

Informantene forteller at CSR-strategien de har opparbeidet seg de siste tiårene ikke påvirkes nevneverdig basert på økt oppmerksomhet på temaet i dag, men at det likevel har en naturlig påvirkning i tråd med at forventningene øker. I tillegg har ESG-rapportering blitt et større tema, som gjør at de iverksetter ulike aktiviteter for å etterleve kravene og sørge for en god rapport. Dette innebærer blant annet global kompetanseutvikling, som slår bra ut for ESG-rapportering, men også for bedriften ettersom de får videreutviklet arbeidskraften sin og blir en mer attraktiv bedrift for arbeidstakere rundt i verden.

Alfa har et enormt fokus på sikkerhet som også faller under ESG-rapportering. Dette fokuset stammer fra egne erfaringer tidligere i selskapets historie, hvor ulykker har ført til dødsfall. Dette gjorde at de tidlig satt sikkerhet i førersetet. Samtidig påtar Alfa seg et stort ansvar for sikkerheten til de ansatte i lokalmiljøene de befinner seg i.

Tilnærming til CSR i utviklede og ikke-utviklede markeder

Når det kommer til forskjeller i hvordan CSR påvirker inngangen i utviklede markeder og fremvoksende markeder trekker begge informantene frem lover og regler som de mest fremtredende forskjellene, ikke minst tilknyttet sikkerhet. Enkelte markeder og land har svakere regelverk tilknyttet sikkerhet. Da har Alfa et stort fokus på å sørge for at for eksempel produksjon settes opp i henhold til deres standarder, og ikke landets egne standarder. De følger sine regler uansett hvor de er, såfremt lovverket ikke setter strengere krav, og på den måten arbeider Alfa likt med CSR uavhengig av type marked. Det krever likevel mer i utviklingsmarkeder og fremvoksende markeder, fordi Alfa må bruke mer tid og ressurser på å finne samarbeidspartnere som er villige og kapable til å etterleve deres krav.

Informant A2 forteller at de nesten aldri flytter aktiviteter som et resultat av krav til CSR eller press eksternt, når de først er inne i et marked. Unntakene er sanksjoner som kan sette bedriften i fare, eller dersom det er fare for ansattes sikkerhet og helse. Informanten

forteller videre at det ikke er noen faktorer ved CSR som gjør at de velger en mindre risikabel inngangsstrategi, og dette har med at deres modell er bygget på organisk vekst. De starter som regel forsiktig uansett, gitt "tretrinnsraketten". I tillegg har de god kontakt med norske organisasjoner som innovasjon Norge, Eksfin, ambassader, og andre norske partnere som bidrar i ikke-utviklede markeder.

Alfa har en differensiert tilnærming når de velger å gå inn i nye utviklingsmarkeder og fremvoksende markeder, som betyr at de håndterer forskjellige markeder på forskjellige måter. Dette innebærer å bli kjent med myndighetene og samfunnet som en helhet i ethvert marked de går inn i, og å forstå kulturen og tilnærmingen til folket i landet eller markedet. Alfa prøver også å ansette lokale arbeidere i størst mulig grad.

Videre sørger de for at deres leverandører og underleverandører følger selskapets krav til samfunnsansvar og etiske retningslinjer, spesielt i utviklingsland hvor lokalt regelverk kan være svakt. Hvis selskapets retningslinjer overstiger det lokale regelverket, blir disse likevel fulgt. Informant A1 trekker frem India hvor kravene deres til produksjonssentre skapte problemer for lokale samarbeidspartnere som ikke kunne etterleve kravene, og Sør-Amerika hvor deres produksjon er regulert av egne krav langt over lokalt lovverk.

Samtidig er Alfa usikre på om økende grad av samfunnsansvar i organisasjonen har utviklet seg parallelt med økende grad av internasjonalisering. De mener det har mer med at bedriften har vokst seg til å bli et konsern, som medfører økt rapportering og mer eksternt fokus på miljøvern. Det kommer samtidig som regelverket utvikler seg, spesielt i utviklede markeder. Til tross for at det ikke er tilsvarende krav i utviklingsmarkeder og fremvoksende markeder, er Alfa klar på at de skal operere på samme måte i alle markeder. Endringer i modne markeder vil dermed bli gjennomført i hele konsernet, inkludert utviklingsmarkeder og fremvoksende markeder. Informant A1:

"Det er stor forskjell på lokale partnere i Brasil og for eksempel Tyskland. Det vi fant ut i Brasil er at lovgivning på forskjellige stoffer, for eksempel asbest, ikke stemmer overens med egne regler. Alfa tillater ikke asbest i noen råvarer, så det var mange brasilianske selskaper vi ikke kunne kjøpe råstoffer av. Det å samarbeide med folk som skjønner våre krav er viktig."

Dermed vil det være mye ekstraarbeid knyttet til valg av eksempelvis leverandører, som i dette eksempelet innebærer å sikre verdikjeden for å ha kontroll på produktenes innhold.

Samtidig innser de sine egne begrensninger, og trekker frem at det er en stor utfordring å etterleve egen policy fullstendig:

"... Men er det sånn at vi skal dra ned til India for å sjekke forholdene til produsenten av kulepennene vi ønsker å kjøpe? Vi startet med de største og viktigste råvarene først, og så jobber vi oss nedover. Nå har vi det som standard at vi spør om dokumentasjon fra leverandører. Vi er ikke i mål på det her, men vi jobber med det hele tiden." - A1

Alfa legger stor vekt på kultur, sikkerhet, det lokale språket og at bedriften skal bli en del av kulturen de går inn i. Dette for å bli mottatt positivt av markedene de entrer, men også for at deres ansatte, både fra Norge og i landene de går inn i, føler seg trygge og akklimatiseres raskt.

Har egne CSR-krav påvirket internasjonaliseringsprosesser?

Alfa opererer i dag med en nulltoleranse for korrupsjon, men innrømmer at dette er noe de har blitt mye bedre på de siste 20 årene. Den strenge linjen på korrupsjon har gjort at flere internasjonaliseringsprosesser har gått tregere enn ventet, fordi beslutningstakende myndigheter ikke ville godkjenne prosjekter uten korrupsjon. Informantene drar frem et land i Sør-Amerika som et eksempel, hvor det tok mer enn fem år lenger enn forventet å sette i gang produksjon, grunnet nulltoleransen for korrupsjon.

Alfa har de siste 20 årene fått god kjennskap til hvor ødeleggende korrupsjon er for lokalsamfunnene. Derfor ønsker de å være et forbilde som viser at det er mulig å drive uten å måtte inngå kompromisser når det gjelder korrupsjon. Dette har ikke bare med regelverk å gjøre, men er også et samfunnsansvar de påtar seg. De har nå global anti-korrupsjonstrening og et stort søkelys på dette internasjonalt, for å bedre deres internasjonaliseringsprosesser.

Informantene er enige om at økt fokus og press fra samfunnet har påvirket bedriftens ekspansjon og internasjonalisering. Informant A2 påpeker at internasjonaliseringsprosessene ofte går tregere enn det ville gjort uten disse hensynene. Det kreves mer planlegging, formaliteter og ressurser. Informant A1 trekker frem Russland og Iran som naturlige eksempler på at samfunnets krav til CSR har påvirket ekspansjonen. *"Vi har veldig mange*

andre kunder, blant annet amerikanske, som ikke ville tolerert at vi samhandler med Iran i dag.”

I tillegg trekker de frem Sør-Amerika hvor Alfa har opplevd mye politisk risiko som en stopper for deres ekspansjon. Et søramerikansk land med spesielt ustabil politisk situasjon har Alfa valgt å ikke entre, selv om konkurrentene har valgt å gjøre det.

Bidrag til lokalsamfunn

Videre sikter Alfa på å være en positiv bidragsyter til samfunnet, og bedriften tar ansvar for å støtte lokal vekst gjennom bruk av lokale leverandører og arbeidskraft. I tillegg støtter de lokale klubber, natur, skoler og andre samfunnsinitiativer. Målet er å bli oppfattet som en lokal bedrift, ikke bare av interessenter under internasjonalisering, men også for å skape et positivt arbeidsmiljø for ansatte og fremstå som en attraktiv arbeidsgiver i nye markeder.

Informant A1 utdyper *“Hvis du utvikler kompetente folk, så er det veldig mange som har lyst til å ansette de. Så hvis du mister de etter kort tid, så er det veldig dyrt for deg. Derfor trenger du at folkene som jobber for deg føler at de også er med og bidrar til noe større enn bare å tjene penger til aksjonærene ... Så det å bygge en følelse av å faktisk hjelpe lokalsamfunn, det er viktig. Og den følelsen kan ikke bare være følelsen. Det må faktisk være noe å gjøre konkret.”*

Valg av marked og institusjonelle utfordringer

Alfa har tydeliggjort at de unngår visse markeder, men informantene har forskjellige grunner til hvorfor dette kan være tilfelle. Informant A1 trekker frem Myanmar, som en periode hadde positive utviklingstrender. Nå har militæret tatt over og det er mye uro. Til tross for dette velger Alfa å bli i landet for å hjelpe til med å bygge det opp igjen, og bedriften har prioritert å ivareta egne ansatte fremfor å trekke seg ut. Ifølge A1 er det mye press fra samfunnet for å forlate et land under slike forhold, men Alfa foretrekker å finne løsninger når de først har investert så mye i et land, så lenge det ikke er sanksjoner involvert. Videre påpeker informanten at selv om det kan være mye støy og uro lokalt, er det mindre press fra samfunnet og mediene når de allerede er til stede i et land. Likevel mener han det ville vært

verre å gå inn i Myanmar i dag på grunn av den store oppmerksomheten og uroen rundt situasjonen der. Markeder med tilsvarende situasjoner er markeder de unngår å gå inn i.

Informant A2 velger også å trekke frem modne markeder som markeder de unngår. Dette begrunner han med store kostnader for å kapre markedsandeler, spesielt siden de ikke gjør oppkjøp: *“Til sammenligning er det vanskelig å se for seg at det dukker opp en ny konkurrent her i Norge, fordi vi er så store ... Av samme årsak foretrekker vi emerging markets, noe man ser igjen i landene vi er store i, i dag.”* Fremvoksende markeder er ofte mer fragmenterte og består i større grad av lokale produsenter, heller enn store konkurrenter. Informant A1 deler samme retorikk og forteller at siden man ikke har det samme nettverket, kundebasen, og kjennskapen som konkurrentene i modne markeder, kan Alfa kun konkurrere på pris – og da blir marginene lavere.

Informant A2 deler markedene inn i tre kategorier: fremvoksende markeder, raskt voksende markeder og modne markeder. Avhengig av hvilken fase markedet er i, vil ulike faktorer være viktige for bedriften. I fremvoksende markeder påpeker informantene viktigheten av å forstå kulturen og rammebetingelsene. I raskt voksende markeder spiller produksjon, tilstedeværelse og kunderelasjoner en rolle, mens i modne markeder handler det om å gjennomføre mindre justeringer på maskineriet for å opprettholde lønnsom drift.

Det er dermed få faktorer ved CSR som gjør at bedriften styrer unna enkelte markeder, men det er likevel noen. Informant A1 trekker frem spesielt ett land i Sør-Amerika som de unngår grunnet politisk ustabilitet. På grunn av denne ustabiliteten, vil de slite med å etterleve egne verdier, og velger dermed å ikke gjøre det til tross for at konkurrentene har gått inn.

Informanten forteller videre: *“Først ser vi på reglene. Hvis vi er innenfor reglene så ser vi på strategien. Hvis vi ser at det er innenfor strategien og eksterne regler, så må vi se på verdiene våre. Er dette smart å gjøre, eller ikke? Hvis ikke det stemmer med verdiene våre så er det rødt kort.”* Institusjonelle utfordringer som omhandler hvorvidt det aktuelle markedets regulatoriske rammeverk og institusjonelle forhold bidrar til forretningsdrift, er dermed et viktig tema for Alfas internasjonalisering, både når det gjelder lønnsom og samfunnsansvarlig drift.

CSR og konkurransedyktighet på det internasjonale markedet

Alfas arbeid med CSR har påvirket deres konkurransevne, både positivt og negativt. Dette handler som oftest om at de på produkt- og råvaresiden ikke alltid klarer å konkurrere på pris med selskaper som ikke tar samfunnsansvar. Informant A1 påpeker at selskapets prioritering av samfunnsansvar også har resultert i tap av forretninger. På grunn av sanksjoner mot Russland har de måttet avvise større prosjekter i Asia, fordi de asiatiske selskapene ville ha levert produktene og varene de behandlet til Russland. Selv om slike forretninger er lovlig, har de likevel valgt å takke nei fordi de ikke ønsker å indirekte støtte Russland. Det er dermed høy sannsynlighet for at Alfa i dette tilfellet tapte terreng til asiatiske konkurrenter.

Likevel kan CSR være et positivt konkurransefortrinn. Informant A1 trekker frem at CSR ofte er et friskt pust i enkelte markeder, og ettersom det er en såpass stor del av strategien til organisasjonen bidrar deres kultur og organisering til bedre vilkår for andre i lokalsamfunnet. Dette kommer av at andre aktører i disse markedene får noen å se opp til. Ved å gå inn i lokalsamfunn og sette enkelte standarder som nulltoleranse for korrupsjon, og ved å drive med opprydning og avfallssortering, går de frem som et godt eksempel som skaper merverdi for samfunnene de er i. Dette trekker informanten frem som en fordel for bedriften når den går inn i nye markeder, fordi de skaper tillit og blir sett på som et selskap som ønsker å bidra. Dette sørger for en positiv utvikling av lokalsamfunn, og er et "bevis" på at det går an å etterleve eksempelvis korrupsjonslovverk.

A1 trekker frem Brasil, hvor Alfa hadde nulltoleranse for korrupsjon, men hvor de også startet med sortering av søppelet som kom av byggingen av produksjonssenteret. *"Brasil hadde ikke sett så mange søppelkasser for å sortere søppel noen gang, de kaster jo alt i det samme. Mens vi holdt på med det, så dukket det opp et selskap i Rio som tok imot og kjøpte søppelet som var sortert, så plutselig fikk vi det til å gå rundt. Men vi følger egne interne regler uavhengig av hvor vi er"*, forteller han, og utdyper at de på denne måten, gjennom sitt samfunnsansvar, har satt nye standarder i lokalmiljøet de er i, og skapt lokal vekst og arbeidsplasser selv utenfor egen produksjon og drift.

4.2 Bravo

Bravo er et norsk industrikonsern stiftet tidlig på 1900-tallet. Deres første internasjonale ekspansjon fant sted i et av Norges naboland, ikke mange år etter. I løpet av 1960-tallet hadde Bravo utvidet til flere europeiske land, i tillegg til å ha etablert seg i Asia og Amerika. I dag er Bravo en global aktør med produksjonsanlegg og salgskontorer over hele verden.

Inngangsstrategier

For Bravo er det økonomiske det aller viktigste når de vurderer nye markeder.

“Når vi velger et marked, enten om vi ønsker å selge mer til et marked, eller å opprette et kontor eller produksjon, eller om vi ønsker å kjøpe et selskap i et nytt marked, så er det hovedsakelig det økonomiske som driver avgjørelsene. Da går vi inn og regner på potensialet, og ser på det økonomiske i førsteomgang.” - B1

Videre forteller informantene at å følge kunder, gjerne i kombinasjon med å oppsøke potensielle kunder og behov i et marked, er et typisk grunnlag for å entre et nytt marked. Etter å ha pekt seg ut et potensielt marked gjør Bravo omfattende vurderinger av markedet, spesielt tilknyttet risiko. Informantene forteller at de må være ekstra påpasselige når de går inn i fremvoksende markeder. Bravo er opptatt av markedenes “ease of doing business”, og at alt må være i henhold til deres verdier når det gjelder menneskerettigheter og arbeidsvilkår. *“Et eksempel på dette er jo at vi kjøpte et selskap i India, og der er det jo andre krav, så da går vi inn med våre egne krav”* forteller B1.

Bravo består av forskjellige forretningsområder, og med det medfølger ulike inngangsstrategier, men en gjenganger er at aktiviteter i et nytt marked starter med eksport, før de skaffer seg en distributør, eller flytter egne folk til markedene for å gjennomføre salgsaktiviteter. Når Bravo identifiserer et marked hvor de virkelig ønsker å satse, ser bedriften på det som en fordel å ha en organisasjon på plass. De benytter også det de kaller for «hubber» i store markeder, for eksempel i Asia. I Asia innebærer dette en stor organisasjon med produksjon i Kina, og mindre kontorer med ansvar for hver sine områder i de mindre markedene rundt «hubben». Som i eksempelet fra India forekommer det også at Bravo gjennomfører oppkjøp.

Utvikling i CSR-strategi

Som et børsnotert selskap er Bravo pålagt å benytte ESG i sitt arbeid med bærekraft.

Informantene forteller om en meget positiv utvikling på dette området, og påstår at Bravo's arbeid med ESG har blitt meget profesjonelt. Som en industri-kjempe er de miljømessige forholdene avgjørende for Bravo's drift. Informantene forteller at de styrer unna markeder hvor det er umulig å produsere på en bærekraftig måte; *“vi har jo mange prosesser hos oss som slipper ut mye CO2. Da vil vi styre unna de markedene, hvor det er et topic, og heller gå inn i markeder hvor man kan ha produksjon basert på vannkraft, for eksempel i Norge.”*

Videre har den globale tilstedeværelsen gjort det nødvendig å gjennomføre antikorrupsjonskurs, ettersom korrupsjon er mer utbredt i visse deler av verden. Bravo er klar over at korrupsjonssaker, brudd på menneskerettigheter, miljøkatastrofer og andre skandaler ofte involverer forretningspartnere. Dette understøttes av våre informanter; *“Det er enklere å ha kontroll over egne enheter, enn de vi kjøper tjenester fra.”* Derfor er Bravo opptatt av at deres forretningspartnere har høy etisk integritet, noe som førte til at de i 2021 innførte et nytt verktøy for screening av forretningspartnere. I tillegg har de opprettet en anonym rapporteringskanal som skal brukes til å melde om misligheter og brudd på bedriftens etiske retningslinjer. Denne er tilgjengelig for alle ansatte og eksterne interessenter.

Tilnærming til CSR i utviklede og ikke-utviklede markeder

Informantene forteller også at dersom de kommer over korrupsjon, så har de klare retningslinjer på at man skal unngå markedet. Dette forekommer oftest i fremvoksende markeder, men det hender også i utviklede markeder. Også andre forhold er mer krevende for Bravo når de ønsker å entre et fremvoksende marked. Informant B1 forteller om en nødvendig varsomhet tilknyttet barnearbeid og arbeidsvilkår, og at dette er en større utfordring i enkelte markeder.

Økende interne og eksterne krav til CSR påvirker driften

Videre forteller informantene at Bravo's drift påvirkes av interessenters økende krav til samfunnsansvar. Et eksempel på dette er at Bravo får lavere rente av bankene sine dersom

de når sine mål tilknyttet samfunnsansvar. I tillegg foretar Bravo's kunder leverandørrevisjoner for å sikre at alt foregår i henhold til avtalte retningslinjer. Alle interessenter har ifølge våre informanter blitt mer opptatt av dette, noe som krever full transparens fra Bravo. Dette krever en økende mengde ressursbruk.

Informant B1 forklarer at interessentenes økende krav også påvirker bedriftens videre ekspansjon. For 20 år siden ville det økonomiske aspektet alene nærmest vært avgjørende for hvorvidt bedriften gikk inn i et nytt marked. I dag kreves det en betydelig grundigere gjennomgang av markedene, som noen ganger fører til at Bravo må velge bort markeder som kunne ha vært økonomisk lønnsomme.

CSR og konkurransedyktighet på det internasjonale markedet

Til tross for at arbeid med ESG medfører store kostnader for Bravo, ser informantene på dette som et konkurransefortrinn vis-a-vis deres konkurrenter. *«Vi får daglige henvendelser av store og små kunder som gjerne vil ha informasjon om fotavtrykket på produktene de kjøper. Det er en klar konkurransefordel, også tror jeg det blir viktigere og viktigere fremover.»* - B1

De er likevel ærlige på at samfunnsansvar og ESG er noe de først har blitt bedre på de siste 10 årene, og spesielt de siste 5. Dette er noe de nå ser nytten av, og implementerer i alle prosesser. Bravo ser positivt på utviklingen av økende krav til samfunnsansvar, og mener deres engasjement rundt dette i dag vil lønne seg i tiden som kommer.

Bidrag til lokalsamfunn

Bravo mener også at de bidrar til noe positivt i lokalsamfunnene i dag. Med deres tilstedeværelse i India som eksempel viser informantene til at deres drift i fremvoksende markeder fører til en bedre HMS-kultur, mer ordnede arbeidsforhold og økt sysselsetting lokalt. De setter en standard lokalt som ikke eksisterer fra før, og dette gir konkurrentene noe å hige etter. Videre trekker informant B1 frem markeder i Asia og Sør-Amerika hvor de lokale regionskontorene har budsjettert inn samfunnsinitiativer for å drive lokale strategier som støtte til skoler, solcellepaneler, og diverse.

“Men vi vil si at uansett, så er det det å gå inn og få sysselsetting, utvikling og lønn til folk som er hovedfordelen.”

Informanten forteller videre at samfunnsinitiativ er forventet i enkelte land, blant annet av institusjoner og interessenter som ønsker å se økonomisk vekst i deres land. Informanten forteller for eksempel at India har pålagt CSR. Dette kommer av *India's companies act of 2013* som inneholder et unikt mandat om at 2% av rapportert inntekt må brukes på CSR-initiativ (Boubakri et al., 2021).

Samarbeid med lokale interessenter

Når Bravo befinner seg i et marked, er de opptatt av å samarbeide med lokale interessenter. De benytter fagforeninger, NGOer og lokale styresmakter. Informant B1 trekker på nytt frem et søramerikansk land som et eksempel hvor de samarbeider med NGOer for å sørge for de mest bærekraftige løsningene for råvarestoffene: *“Så det er nok litt marked til marked, og det er jo også veldig viktig for å få innpass i samfunnet, og ha en god dialog med de lokale og også naboer”*.

Informantene reflekterte videre over at det er mer arbeid med interessenter i utviklede markeder, og at dette har mye med regelverk å gjøre. Da gjennomfører de større analyser på hvert prosjekt, og har faste organisasjoner de samarbeider med.

4.3 Charlie

Charlie ble etablert i 2007, og gikk internasjonalt i 2008. Deres første ekspansjon var til Storbritannia. Charlie ble stiftet med en klar visjon om å gå internasjonalt, og å komme seg ut i verden så raskt som mulig. I dag har Charlie over 130 produksjonspartnere i mer enn 30 land.

Inngangsstrategi

Når Charlie vurderer nye markeder er det hovedsakelig én sammenheng som er avgjørende. Hvor stort er markedet, og i hvilken grad kan Charlie bli en betydelig aktør der?

Informant C1 forklarer at *“det er bedre å få 10% markedsandel i USA enn å få 30% markedsandel i Sverige.”*

Charlie benytter produksjonspartnere som befinner seg i nærheten av sluttkunden til å produsere produkter ved etterspørsel. Charlie's inngangsstrategi er med andre ord indirekte eksport på vegne av sine kunder, via internasjonale partnere. Når de opplever at de selger mye til et land eller marked, starter dermed jobben med å skaffe en lokal produksjonspartner, for å redusere leveringstid og fraktavstand. Etter å ha skaffet en produksjonspartner øker de investeringer tilknyttet annonsering, og tilpasser deres digitale plattform til landets språk. Charlie bruker mye tid og ressurser på å finne riktige partnere, og dette har mye med forsvarlig produksjon og samfunnsansvar å gjøre. Det er viktig at Charlie's partnere kan dokumentere forsvarlig verdikjede og produksjon. Dette blir også sjekket i ettertid av representanter fra Charlie, eller en av Charlie's tredjeparts-partnere.

Deres investeringer i internasjonale aktiviteter innebærer hovedsakelig markedsføring og å legge ressurser i å finne en god produksjonspartner. Charlie har med årene blitt mer bevisst på viktigheten av at investeringer må justeres i henhold til ambisjoner. *“Vi har prøvd å gå inn i USA flere ganger. De første gangene gjorde vi det litt halvhjertet, og da skjedde det ingenting, men når du går inn med sterk vilje og er villig til å investere i markedet så gjør det en forskjell.”* - C1

Selv om indirekte eksport via internasjonale partnere er deres vanligste inngangsstrategi, finnes det tilfeller hvor Charlie etablerer organisasjoner utenlands.

“Hvis du virkelig har lyst til å gjøre en “impact” i et land så er det lurt å ha noen “på plass”. Det er spesielt to land vi ønsker å investere og vokse i nå; det er Japan og USA, og da setter vi opp organisasjoner der”, forteller C1. I slike tilfeller er Charlie opptatt av å ansette folk som kjenner landets kultur. I tillegg er det en fordel at ansatte har et stort og relevant nettverk i det aktuelle markedet. Dette er nyttig i søken etter produksjonspartnere. Som et resultat av dette har selskapet 17 kontorer rundt omkring i verden. I tillegg opprettes slike kontorer for å etterleve lokale myndighets lovverk, som momsregelverk og skatteplikter. Derfor er flere av kontorene rundt i verden egne opprettede lokale selskap.

Utvikling i CSR-strategi

Charlie benytter begrepet ESG i sitt arbeid med miljø-, sosiale- og forretningsetiske forhold. Informantene forteller at bærekraft er en fundamental del av deres drift, og at det fungerer som et konkurransefortrinn for bedriften.

“Det å produsere noe lokalt og on-demand er en veldig mye smartere måte å produsere på enn å drive med sentralisert masseproduksjon for så å spre varene rundt. For veldig mange produkter i verden så er det faktisk mer utslipp fra transporten, enn fra produksjonen av varene.” - C1

En bærekraftig verdikjede, med mindre avfall og utslipp, er en av de aller største grunnene til Charlie's globale suksess. Charlie har oppnådd en lokal produksjonsrate på ca. 90%. Dette innebærer at 90% av alle bestillinger blir produsert i samme land som sluttkunden befinner seg i. I tillegg har de opptil flere produksjonspartnere i et land, som igjen minimerer transport-tid, kostnad og miljøbelastning. De kaller egen tilstedeværelse internasjonalt for “globalt lokalt”. Denne CSR-strategien er nært tilknyttet bedriftens hovedmål, og CSR-strategien har dermed utviklet seg i takt med bedriftens ekspansjon.

På grunn av det store fokuset på lokal produksjon, vil man i 90% av tilfellene støtte sysselsettingen i landet man bestiller varene i. I tillegg bidrar plattformen til at såkalte “creators”, altså Charlie's bedriftskunder, får tilgang til markeder over hele verden. Alle som produserer et produkt som de ønsker å selge får hele verden som potensiell kunde, så lenge det er etterspørsel etter deres produkter. I eget foredrag og deres ESG-rapport forteller Charlie at de i dag har potensial til å nå 5 milliarder mennesker med sine produksjonspartnere.

Tilnærming til CSR i utviklede og ikke-utviklede markeder

Det er ingen markeder Charlie styrer unna som følge av CSR eller politisk uro, såfremt landet ikke er sanksjonert. De lar markedet bestemme. C1 utdyper: “... Også er det slett ikke sånn at vi trenger å ha ansatte i alle markedene vi opererer i, vi er jo en distribuert organisasjon.

Det er ikke sånn at vi aktivt styrer unna markeder". Det er dermed ingen markeder de unngår av andre årsaker enn etterspørsel.

Under det sosiale aspektet av ESG er det flere ting informantene er opptatt av ved internasjonalisering, og mangfold er en av disse; *"Vi er over 50 nasjonaliteter, og nesten 50/50 kvinne og mann i et Tech-selskap, som er uvanlig."* Videre beskrives det hvordan deres plattform bidrar til sysselsetting verden over. *"Hvis du som nordmann handler et produkt som produseres via "Charlie"-nettverket, så vil du bidra til norske arbeidsplasser fra produksjonen",* forteller C1.

Når det gjelder forretningsetiske forhold beskriver informantene to ulike deler av det, der del én omhandler viktigheten av å beskytte data og å følge regler tilknyttet GDPR. Del to, som det fokuseres mer på i intervjuene, er det Charlie kaller for *«sustainable and safe products»*. Charlie mener at de kan hjelpe folk med å velge smarte produkter. Creators, eller skapere, som ønsker å selge sine produkter via Charlies digitale plattform skal være trygge på at dersom deres produkter blir produsert i India, så blir de ikke produsert eller distribuert ved hjelp av for eksempel barnearbeid. Charlie skal ha gjort nødvendige bakgrunnssjekker av sine produksjonspartnere, og etterlever disse standardene i alle land og markeder.

CSR og konkurransedyktighet på det internasjonale markedet

Informantene er enige om at deres samfunnsansvarlige strategi vil være et konkurransefortrinn på sikt, men noe uenige om hvorvidt det er et konkurransefortrinn i dag. C1 trekker frem at dette er selve grunnstammen til bedriften, og at de er utmerket posisjonert for fremtiden. Både i henhold til økt vekst og et stort nettverk som ingen konkurrenter kan måle seg med, og i henhold til potensielle endringer i regelverk. C1 trekker frem åpenhetsloven som allerede nå har vært en regelverksendring i deres favør, ettersom de har samfunnsansvar i grunnstammen.

Åpenhetsloven stiller krav til åpenhet og ansvarlighet, og skal bidra til å forhindre menneskerettighetsbrudd og uanstendige arbeidsforhold hos virksomheten og forretningsforbindelser i leverandørkjeden. Loven omfatter FNs bærekraftsmål 8 og 12 om

anstendig arbeid og økonomisk vekst, og om ansvarlig forbruk og produksjon (PwC, 2022). Lovverket er også en av årsakene til at samfunnsansvar vurderes som et større konkurransefortrinn her i Norge, fordi institusjonene og samfunnet har et større fokus på det, enn det man kan oppleve i enkelte utviklingsmarkeder og fremvoksende markeder.

Informantene forteller videre at lokal produksjon, som er en stor del av deres internasjonaliseringsprosess, er både et konkurransefortrinn og en stor del av bærekraftsatsningen. Lokal produksjon innebærer lavere kostnader, raskere leveringstid til sluttkunden, og mindre CO2 utslipp. Deres bedriftskunder kan bruke all energi og tid på å lage produkter, selge og vokse. I tillegg har de ingen kostnader på forskudd, slik at ingen av deres kunder blir utelukket basert på økonomi. Dette er ønskelige kvaliteter hos deres kunder, men kortere leveringstider og god kvalitet er ønskelige kvaliteter hos sluttkunden også. Dermed ser Charlie på bærekraft som et konkurransefortrinn.

C2 gjengir mye av det C1 sier, men trekker også frem at grunnet deres strenge linje på bærekraftige produkter, kvalitetsprodukter og bærekraftige satsning, er de gjerne dyrere enn deres konkurrenter; *“... we do see a lot of sale customers that want to be at the top of sustainability, but also don't want to compromise their own earnings, and they want it cheap and they want it green and everything combined. Probably the world will get to a point where sustainability is the norm, but I don't think we are there yet ... From what I see still on this transition, is that more people need to have a better understanding of, why there is a price to it (sustainability), right?”*.

Videre trekker C2 frem at de har et stort fokus på kvalitet slik at produktene har god holdbarhet, men at kvalitet er kostbart. Det er dermed enklere, spesielt for mindre kunder, å velge billigere og mindre miljøvennlige klær, men de håper at deres fokus på kvalitet og bærekraftig vil lønne seg med tiden. Dette er spesielt et tema i fremvoksende markeder, ettersom fokuset på bærekraftige løsninger allerede er ganske prevalent i modne markeder, ifølge C2.

Oppsummert ser Charlie på samfunnets økende fokus på CSR som en stor fordel for deres bedrift. Bedriften har alltid vært gode på dette ettersom det er en strategi som har vært med dem hele veien. Fokuset fremover blir å gjøre verden oppmerksom på fordelene med å benytte seg av deres plattform.

4.4 Delta

Delta er et lite norsk teknologiselskap i et internasjonalt nisjemarked innen infrastruktur. Selskapet ble etablert tidlig på 2000-tallet, og startet sin internasjonaliseringsprosess i et Nordafrikansk land like etter. I tillegg til hovedkvarteret i Oslo har de i dag avdelinger i Sør-Amerika, Nord-Afrika og Sørøst-Asia.

Inngangsstrategi

Når Delta går internasjonalt, er det ved hjelp av salgspartnere og samarbeidspartnere i utlandet. Deres salgsrepresentanter består av et team i Singapore, et i Norge, og agenter i Brasil. Dette innebærer at de må dekke store områder per team, men ettersom dette er en nisjebransje fungerer det greit.

Når de går inn i markedene er de opportunistiske. Det var denne opportunisten som førte til at bedriften gikk inn i Nord-Afrika, da de gjennom nettverk fikk en henvendelse derfra. Informant D2 forteller at de foretrekker markeder hvor de opplever å ha en konkurransefordel: *“Vi har jo ikke gått inn i modne avanserte markeder som Spania og Frankrike med veldig sterke hjemmemarkeder. Vi går inn steder hvor vi ser at vi har konkurransefortrinn.”*

D1 utdyper *“Vi bruker lokale agenter, for det er vi nødt til å ha, og vi bruker internasjonale selskaper som er større enn oss, og som har en større posisjon til å ta det markedet, hvor vi da kan være underleverandør, eller vi kan gå direkte til sluttkunden. Vi er alltid opportunistiske, og justerer inngangsstrategi basert på muligheter.”* På grunn av selskapets størrelse har de fleksibilitet til å tilpasse seg og manøvrere effektivt, noe som gir dem betydelig variasjon i inngangsstrategier.

Informantene peker på Øst-Europa og Asia som markeder de gjerne går inn i. Delta baserer inngangen i nye markeder på kunnskapen de har opparbeidet seg gjennom flere år i bransjen, både før og etter etableringen av selskapet. Informant D1 utdyper at deres interesse for mennesker er en viktig egenskap i slike prosesser:

“Det har jo også noe med at man er interessert i mennesker og kulturer, og vi har liksom bygget opp en kompetanse på det, pluss at vi da er et veldig internasjonalt selskap med

ansatte i forskjellige land, så det er det er den måten vi på en måte forbereder oss (på å gå inn i et marked) ... Vi er vant til at det er kulturforskjeller, men så er det også veldig mye som er likt. Vi har etter hvert fått stor kompetanse på for eksempel arabisk kultur. Så vi har blitt vant til å jobbe med land i Midtøsten og Nord-Afrika med mer.”

Utvikling i CSR-strategi

Delta opererer i en bransje som ikke er særlig miljøvennlig, og gitt selskapets størrelse har de også fokusert mer på menneskene, det sosiale og antikorrupsjon. Likevel har de noe fokus på miljøvern i form av mindre tiltak som valg av kontorer basert på energiforbruk, lokaliseringen av disse kontorene, samt å minimere reisevirksomhet. De driver ikke med ESG-rapporter da det vil være unødvendig gitt bedriftens størrelse. Informant D2 er svært tydelig på at ESG-rapportering er noe de ikke forholder seg til, og mener dette er unødvendig tidsbruk som større konserner kaster bort ressurser på.

Informanten forteller at de har et stort fokus på mangfold og å skape et inkluderende miljø, både i Norge og internasjonalt. De har et bredt spekter av nasjonaliteter og kulturer, som de vurderer som en fordel når de skal inn i nye markeder. Dette medfører kunnskap om de unike egenskapene ved markedene de opererer i, og evne til å tilpasse seg markedenes språk og kultur.

Tilnærming til CSR i utviklede og ikke-utviklede markeder

Korrupsjon er et stort tema for Delta, og det er en betydelig del av deres CSR-fokus.

D2 forteller: *“CSR er veldig godt forankret i bedriften. I vår ISO 9001 har vi skrevet ned og dekker inn alt som dekker disse områdene ... vi bruker seriøse leverandører og innlater oss overhodet ikke på noen form for korrupsjon eller penger under bordet”.*

Delta har opplevd å ansette folk som er vant til at korrupsjon er prevalent i forretningsdrift, og at dette er noe de må luke ut fra deres tankesett. D2 peker på at han opplever dette som et problem i fremvoksende markeder, og ikke i modne markeder.

Bedriften har også opplevd at forventninger til korrupsjon har satt stopper for både internasjonaliseringsprosesser og prosjekter i markeder hvor de er etablerte. Dermed har de tapt kunder og prosjekter som et resultat av at andre er villig til å gå med på korrupsjon, når Delta har sagt nei. Det handler om lovverk, så vel som en etisk standard de setter for seg selv. Dette har mye med landet og markedet å gjøre, men D1 forteller også at det avhenger av "styrken" på agentene de har tilgjengelig.

"Men det har også vært fordi vi vet at det er for mye korrupsjon, og det er et for komplisert marked, med mindre vi hadde hatt en veldig sterk agent der, men det har vi ikke", forteller D1 om Russland. Videre forteller han om utfordringen med språk, og samtidig finne en sterk agent. Derfor har de ikke gått inn i enkelte land i Sør-Amerika, fordi de ikke kan språkene og ikke har en god nok agent. *"I Brasil har vi en veldig sterk agent, og vi har ingeniører som har jobbet mye der nede som snakker portugisisk. Agenten snakker portugisisk og er gift i Brasil, altså sånne ting. Så det har bygget seg opp etter hvert."*

I internasjonaliseringsprosessen er de dermed avhengig av å ha sterke nok agenter som de vet vil motstå fristelser, og samtidig har gode nok ferdigheter til å håndtere et marked. De opplever det ikke som nødvendig å ta hensyn til korrupsjon her i Norge eller i vest-europeiske land. Dette er heller noe de har blitt nødt til å øke bevisstheten på i fremvoksende markeder.

Begge informantene er skeptiske til enkelte større markeder, men av ulike årsaker. Delta ønsker ikke å gå inn i USA grunnet den store kostnaden knytt til etablering i landet. De satset heller aldri på Russland grunnet uro og korrupsjon, og unngår Kina i frykt for at deres immaterielle verdier skal bli kopiert, samt at markedet allerede er presset. Videre er politisk uro et stort holdepunkt for internasjonaliseringen, og D1 utdyper *"Deltas ansatte skal ikke til områder du ikke ville sendt kona og barna dine på ferie"*.

Når Delta først er inne i et marked, har de ikke opplevd å ha trukket seg ut eller flyttet aktiviteter som et resultat av økende krav til CSR, eller eksternt press. *"Vi er ikke i verdikjeden på det nivået at vi blir utsatt for så mye sånt, som bedrifter som skal bygge store fabrikker og så videre."*

CSR og konkurransedyktighet på det internasjonale markedet

Til tross for at Delta oppgir å være opptatt av samfunnsansvar, opplever de likevel å miste prosjekter og anbud til det de antar er bedrifter som i større grad fronter CSR og ESG. Dette gjelder spesielt ESG-rapportering, da Delta opplever at det i vest-europeiske land settes stort fokus på ESG-rapporter. Etersom Delta ikke gjennomfører ESG-rapportering har de ingen rapporter å vise til, og de har dermed mistet muligheten til å levere anbud for ulike prosjekter de ellers er kvalifiserte for.

“Det er nesten sånn at den holdningen jeg møter omkring er at jo større og flere rapporter man fronter angående dette, jo større sannsynlighet er det for at det faktisk ikke er sånn som man skal ha det til utad. Jeg så senest med et stort europeisk selskap som vi skulle tilby via underleverandør, som hadde veldig stort fokus på dette. Men de har jo hvert fall en historikk med dette (samfunnsansvar) som er ganske ekstrem sånn fra gammelt av, den kulturen. Så hvis de har greid å endre det så mye til det de skriver nå, så er jeg imponert.” Utdyper D1, og mener rapportering av ESG til tider bare er for å fremstå mer ryddig enn man egentlig er.

D2 mener at ESG-rapportering er tilnærmet bingo, og at deres samfunnsansvarlige verdier er i kjernen og består hovedsakelig av miljøvern, menneskerettigheter, mangfold og anti-korrupsjon. De poengterer også at bransjen de opererer i har felles regler under FNs strenge lovverk, slik at kravet til kvalitet er det samme uansett marked.

Det foreligger likevel situasjoner hvor manglende ISO-sertifisering har resultert i at de har tapt prosjekter i et nordeuropeisk land. Som et resultat opplever Delta det lettere å gå inn i fremvoksende markeder hvor ESG-kravene og kravene ellers er noe lavere enn i modne markeder, i tillegg til mindre konkurranse. Det er dog som nevnt en større forventning til korrupsjon i disse markedene, som gjør markedene vanskeligere å entre.

Bidrag til lokalsamfunn

I dag sysselsetter Delta 15 med gode arbeidsvilkår lokale i et nordafrikansk land, og selv om de ser positivt på at de kan støtte lokale på enkeltmannsplan innrømmer de at det er begrenset hva en bedrift på deres størrelse får til når det gjelder samfunnsansvar i lokalsamfunnene.

D2 forteller: *“En hjørnesteinsbedrift kan jo bygge opp et helt samfunn, ikke sant, og vi er jo ikke der. Vi er inne og leverer på et prosjekt også er vi ut igjen.”* D1 forteller at de sørger for attraktive arbeidsplasser i fremvoksende markeder. Sysselsetting er dermed Deltas hovedbidrag til lokalsamfunn.

5. ANALYSE

Dette kapitlet inneholder analyse og diskusjon av forskningsresultatene i sammenheng med forskningsspørsmålene som ble presentert i introduksjonen. Diskusjonen er forankret i oppgavens teoretiske rammeverk og leder til en endelig konklusjon av problemstillingen i kapittel 6.

5.1 Bedriftenes internasjonaliseringsprosesser

Alle de utvalgte casebedriftene har hatt betydelig internasjonal aktivitet de siste 15 årene, og ser på det internasjonale markedet som essensielt for lønnsom drift. Det er allikevel store forskjeller i hvordan bedriftene håndterer sine internasjonale aktiviteter. Dette samsvarer med nyere perspektiver på internasjonalisering, hvor blant annet Axinn & Matthyssens (2002) påpeker at selskaper internasjonaliserer med mer variasjon enn noen gang før, og at det ofte benyttes kombinasjoner av inngangs- og utgangsstrategier.

Kategori 1 består av de to store industrikonsernene. Dette er kategorien som ifølge vårt teoretiske rammeverk har størst sannsynlighet for å ha gjennomført internasjonalisering i tråd med eldre internasjonaliseringsteori, ettersom mye av teorien er utarbeidet basert på studier av industriselskaper. Som store industrikonsern er bedriftene i denne kategorien avhengig av utenlandske direkteinvesteringer i form av salgskontorer og produksjonssentre.

Alfas internasjonaliseringsprosess fra start involverte noen vesentlige avvik fra den gradvis inkrementelle internasjonaliseringsprosessen foreslått i den originale Uppsala-modellen. Bedriftens første bevegelser ut av Norge bestod av etablering av salgskontor i Hong Kong, og produksjonssenter i Libya. Dette avviker fra Johanson og Vahlnes (1977) påstand om at bedrifter starter internasjonaliseringsprosessen i markeder med lav psykisk distanse,

ettersom de to landene har store forskjeller fra norsk språk, kultur, utdanningsnivå og industriell utvikling. Modellens fire steg ble heller ikke fulgt, ettersom Alfa etablerte henholdsvis salg og produksjon i de to landene uten å ha gjennomgått steg 1 og 2. Disse avgjørelsene var basert på et behov fra Alfes kunder om å få tilgang til dere produkter internasjonalt. Ettersom Alfa i dag har global tilstedeværelse, behøver de ikke lenger å følge kundene på samme måte. I dag har Alfa en inkrementell tilnærming til internasjonaliseringen. De omtaler dagens internasjonaliserings-modell som “en tretrinnsrakett”, hvor egen produksjon er det siste trinnet.

Bravo, derimot, ekspanderte først til et av Norges naboland. Dette er et marked med lav psykisk distanse, med små forskjeller fra norsk språk, kultur, utdanningsnivå og industriell utvikling. Deres første utenlandske aktiviteter samsvarte derfor med den originale Uppsala-modellen. I dag benytter de seg av analyser, nettverk, partnere og erfaringer for å velge markeder. Dette er mer i henhold til den reviderte Uppsala-modellen. At de er en insider i relevante nettverk, gjør Bravo i stand til å overvinne den psykiske distansen. Den inkrementelle tilnærmingen er fortsatt til stede, men deres internasjonaliseringsprosesser går raskere enn det den originale Uppsala-modellen tilsier.

Begge bedriftene i kategori 1 gjør utenlandske direkteinvesteringer i form av salgskontorer og produksjonsentre. Dermed er også OLI-rammeverket relevant for å undersøke deres utenlandske investeringer, og hva som avgjør mengden og sammensetningen av deres internasjonale produksjon. Begge selskapene oppgir å inneha ressurser som gir et konkurransefortrinn vis-a-vis konkurrenter. Dermed oppfylles kriteriet Ownership advantage.

Lokasjonsfordeler beskrives i OLI-rammeverket som et kriterium som må oppfylles for å overvinne Liabilities of Foreignness, som omhandler bedriftens manglende erfaring og kunnskap om kulturen og spillereglene i vertslandet. LoF er dermed et nært relatert konsept til begrepet psykisk distanse. Da Alfa valgte å etablere seg i Hong Kong og Libya var grunnlaget lokasjonsfordeler av geografisk art. Bedriften valgte disse lokasjonene fordi de fungerte som knutepunkt for deres kunder. Bravo oppgir ingen lokasjonsfordeler med deres første utenlandsinvestering til et nærliggende marked, men ettersom de først beveget seg til et land med lav psykisk distanse var ikke kriteriet Location advantage like relevant i deres

tilfelle, ettersom bedriften i mindre grad led av manglende erfaring og kunnskap om kulturen og spillereglene i vertslandet.

Det tredje og siste kriteriet i OLI-rammeverket er at bedriften må ha et Internationalization advantage; Det må være fordelaktig for selskapet å produsere eller drifte i utlandet, fremfor å samarbeide med en tredjepart. Ingen av våre informanter har grunnlag for å bekrefte om det ble gjort en nytte-kostnad-analyse av dette da bedriftene først gikk internasjonalt, ettersom dette skjedde for veldig mange år siden. Vi har allikevel grunn til å tro at bedriftenes første utenlandske investeringer var i henhold til OLI-rammeverket, ettersom de andre kriteriene oppfylles.

Oppsummert finner vi store samsvar med eldre, anerkjent internasjonaliseringsteori for bedriftene i kategori 1. Vi mener allikevel at nyere teoretisk rammeverk, som den reviderte Uppsala-modellen, er bedre egnet til å forklare bedriftenes internasjonaliseringsprosess i dag. Begge bedriftene benytter relevante nettverk for å identifisere og få innpass i nye markeder. I tillegg beveger de seg raskere til fjerntliggende markeder enn det eldre teori antyder.

Kategori 2 består av de to mindre teknologiselskapene Charlie og Delta. Charlie og Delta sine inngangsmetoder krever ingen direkteinvesteringer i form av salgskontorer og produksjonssentre, og det bærer deres ekspansjonshistorikk preg av. Charlie ble etablert i 2007, og gikk internasjonalt i 2008. Deres første ekspansjon var til Storbritannia. Charlie ble stiftet med en klar visjon om å gå internasjonalt, og å komme seg ut i verden så raskt som mulig. Med det kan man argumentere for at Charlie er en Born Global. Delta startet sin utenlandsreise i et nordafrikansk land, kort tid etter at selskapet ble etablert i 2001. Med unntak av hovedkontoret deres i Norge befinner alle Delta's avdelinger seg i fremvoksende markeder. Bedriftene har til felles å ha gått internasjonalt innen ett år etter oppstart.

Begge bedriftenes utenlandske investeringer er i konflikt med eldre inkrementell internasjonaliseringsteori. Charlies første ekspansjon var riktignok til Storbritannia, som kan sies å ha lav psykisk distanse for norske selskaper, men dette valget var basert på etterspørsel, heller enn frykt for psykisk distanse. I løpet av få år har Charlie oppnådd global tilstedeværelse, med operasjon i markeder med høy psykisk distanse fra Norge.

Felles for de to teknologibedriftene er at deres ekspansjon har vært et resultat av å gripe muligheter. Delta ble etablert like etter en hendelse som påvirket deres bransje drastisk. Det var derfor viktig for dem å bevege seg opportunistisk, noe som førte dem til Nord-Afrika, da de gjennom nettverk fikk en henvendelse derfra. Også dette anses som et marked med høy psykisk distanse fra Norge, noe som avviker fra Uppsala-modellen. Ettersom bedriftene ikke gjør utenlandske direkteinvesteringer i form av produksjon, er ikke OLI-rammeverket egnet for å analysere bedriftenes avgjørelser. Vi ser dermed at eldre internasjonaliseringsteori er utilstrekkelig for å analysere de to teknologibedriftenes internasjonaliseringsprosesser.

Både Charlie og Delta benytter eksisterende nettverk for å identifisere og få innpass i nye markeder. De drar også fordel av kunnskapen de har opparbeidet seg i deres respektive bransjer. Internasjonaliseringsprosessene til bedriftene i kategori 2 samsvarer dermed i større grad med den reviderte Uppsala-modellen, og Johanson and Mattssons (1987) *The Network Model of Internationalization*, enn med eldre teoretisk rammeverk. *The Network Model of Internationalization* argumenterer for at selskaper er integrert i et nettverk av tilknyttede relasjoner, som gjør det mulig for dem å skaffe seg ressurser som kan bidra til vellykket utenlandsekspansjon til fjerntliggende markeder. Dette har vært, og er, tilfelle for begge de to teknologibedriftene.

Oppsummert finner vi flere likheter, både innad i kategoriene, og for alle bedriftene samlet når det gjelder i hvilken grad deres internasjonaliseringsprosesser samsvarer med det teoretiske rammeverket. Resultatene tyder på at den reviderte Uppsala-modellen, og *The Network Model of Internationalization*, egner seg bedre for å forstå hvordan bedriftene internasjonaliseres i dag, enn det den eldre teorien gjør.

Våre funn understøtter dermed Steen & Liesch (2007), som påstod at den inkrementelle Uppsala-modellen ikke stemmer overens med bedrifters internasjonaliseringsmønstre i dag. De mener at mange bedrifter hopper over ett eller flere av i stegene illustrert i Uppsala-modellen, og at noen bedrifter til og med er født globale, som Charlie. Vi er også enige med Amdam (2009), som beskriver eldre internasjonaliseringsteori som et godt egnet verktøy for å forstå norske bedrifters internasjonalisering i etterkrigstiden.

Alle våre utvalgte bedrifter oppgir nettverk som en viktig del av det å få tilgang til nye markeder. Samtlige bedrifter beveger seg også raskere til fjerntliggende markeder enn det

den originale Uppsala-modellen antyder. Unntakene, altså tilfeller der internasjonaliseringprosesser samsvarer med den originale Uppsala-modellen, finner vi kun hos bedriftene i kategori 1. I disse tilfellene handler det om en inkrementell inngangsstrategi, ved at det ikke etableres produksjonssentre fra start.

Oppsummert har vi derfor grunn til å tro at akselerert globalisering og teknologisk utvikling har ført til at betydningen av psykisk distanse har svekket seg betraktelig, og at utenforskap fra relevante nettverk nå kan ses på som den største barrieren for vellykket ekspansjon til fjerntliggende markeder.

5.2 Bedriftenes CSR-strategi i ulike markeder

Resultatene i presentasjon av funn viser at alle casebedriftene tar hensyn til CSR, men at de har ulike forutsetninger for å oppnå en bærekraftig drift. Bedriftene er enige med argumentene om at CSR kan bidra til økt konkurransefortrinn.

Alfa og Bravo er selskaper som er grunnlagt tidlig på 1900-tallet. De har begge stor internasjonal tilstedeværelse, og med sine produksjonssentre har de ansatte i flere hjørner av verden. Dette innebærer alt fra folk som arbeider med selve produksjonen, til folk som jobber innen administrasjon. Dette gjør at de har et bredt perspektiv på CSR. Charlie og Delta har relativt til kategori 1 et lavt antall mennesker i arbeid, og har dermed andre forutsetninger for samfunnsansvar.

Charlie skiller seg ut fra de andre casebedriftene ved at deres CSR-strategi er svært tett knytt opp mot deres hovedmål og visjon. De andre casebedriftene har måttet tilpasse sin visjon og strategi for å kunne gjennomføre en CSR-strategi. Dette kan komme av flere årsaker, men en forutsetning som er verdt å merke seg er at Charlie ble grunnlagt i 2007. Både Alfa og Bravo har pekt på en signifikant utvikling i bærekrafts-fokuset de siste 10-20 årene, noe som også understøttes av teori. Teorien viser at det har vært en jevn utvikling i utviklede markeder og en økende utvikling i fremvoksende markeder når det kommer til CSR og bærekraftsrapportering (Boubakri et al., 2021; KPMG, 2022). Dette gjenspeiles også ved at Europakommisjonen i dag krever en økende grad av ikke-finansiell rapportering (Europakommisjonen, 2023).

Charlie er dermed etablert i en tid hvor konseptet CSR var i vekst, noe som kan ha gjort dette til et naturlig område å vie oppmerksomhet fra start. Videre er forretningsplanen og strategien til Charlie tett integrert med CSR, da deres forretningsplan innebærer å produsere lokalt og bærekraftig så langt det lar seg gjøre. Lokal produksjon gir selskapet en fordel overfor sine konkurrenter, blant annet grunnet kortere leveringstid og rimeligere produksjon. Samtidig gir dette strategien deres en mer bærekraftig tilnærming, slik at CSR og deres forretningsstrategi går hånd i hånd. Dette stemmer godt overens med Klewitz og Hansen (2014) sin påstand om at SMEs som integrerer miljømessig samfunnsansvar i strategien eller visjonen, vil kunne oppleve økonomisk fortjeneste på sikt. Charlie har de siste årene vokst seg ut av SME-kategorien, men dette er grunnstammen til selskapet som de fremdeles vokser fra.

Alfa og Bravo er eldre industrielle bedrifter, og man kan trygt si at CSR ikke alltid har vært tett knytt opp mot deres forretningsstrategi. I dag har de egne, omfattende CSR-strategier og er mer målbevisst på dette. De peker på forskjellig regelverk i de ulike markedene som den aller største forskjellen mellom utviklede og ikke-utviklede markeder, og forteller at det ved valg av marked legges vekt på markedets "ease of doing business". Som norske bedrifter har casebedriftene et hjemland med sterke institusjoner og regelverk som sørger for gode arbeidsvilkår og sikker produksjon. Slik er det ikke i alltid i fremvoksende markeder og utviklingsmarkeder. Casebedriftene ønsker ikke å bli forbundet med dårlige arbeidsvilkår, barnearbeid, overdreven miljøbelastning eller andre omdømmeskadelige forhold. De ønsker å ta et samfunnsansvar på global basis, og etterlever dermed CSR-strategien de har i utviklede markeder også i ikke-utviklede markeder. Dette kan ha sammenheng med frykten for negative konsekvenser og assosiasjoner manglende CSR kan medføre (Öberseder et al., 2013), men det har også med deres verdier og deres organisasjonskultur å gjøre.

Dette gjør at de ikke tilpasser CSR-strategien basert på type marked. De tilstreber en konsekvent CSR-strategi uavhengig av hva som forventes lokalt. Dette samsvarer med Gao (2009) sitt funn som viser at selskaper som kommer fra utviklede markeder ofte tar mer samfunnsansvar i vertsland, fordi de er vant til sterke institusjoner. Det er også overensstemmende med teorier om at selskaper fra utviklede land tar mer samfunnsansvar av eget initiativ, men at dette også kommer av forventinger fra interessenter, media, aktivister og lovverk om opplysningsplikt (Ali et al., 2017).

Alfa og Charlie omtaler begge lovverk som et viktig insentiv til CSR i fremvoksende markeder. Det handler om at de ønsker å posisjonere seg på en måte som gjør at dersom det kommer strengere lovverk tilknyttet eksempelvis arbeidsvilkår, forurensing eller andre forutsetninger innen bærekraftig drift vil de ikke måtte legge om driften. På denne måten vil de kunne oppnå et langsiktig konkurransefortrinn i disse markedene. Dette stemmer godt overens med Shabana & Carroll (2010) som diskuterte at muligheten for strengere lovverk i fremtiden bør være et insentiv til CSR i dag, samt at dersom bedrifter tar samfunnsansvar vil de kunne hindre uforutsigbare lover i fremtiden ettersom myndighetene kan se på dette som overflødig regulering.

Ettersom det er en økende grad av CSR- og bærekrafts-rapportering også i de fremvoksende markedene (KPMG, 2022), er det ikke vanskelig å se for seg at strengere lovverk kan komme på plass etter hvert. Dette eksemplifiseres godt av europakommisjonens direktiv av 2023, som utvider rapporteringen av ikke-finansielle aktiviteter, som CSR, for langt flere selskaper. Dersom fremvoksende markeder fortsetter den positive utviklingen innen CSR, er det en reell mulighet for at de etter hvert får lignende regelverk.

Konsekvent CSR-strategi uavhengig av type marked innebærer likevel merarbeid og større ressursbruk i fremvoksende markeder og utviklingsmarkeder. Charlie, Bravo og Alfa bruker alle mye tid og ressurser på å finne gode lokale samarbeidspartnere og lokale leverandører som har mulighet til å etterleve deres strenge krav. Delta som er en teknologibedrift med færre samarbeidspartnere og lite direkteinvesteringer vil kunne ha et mindre fokus på dette enn kategori 1. Delta's hovedfokus innen CSR er anti-korrupsjon, samt gode arbeidsvilkår for deres ansatte uavhengig av hvilket land de befinner seg i. Som den minste bedriften er det naturlig at Delta bruker mindre ressurser på sin CSR-strategi, sammenliknet med de andre casebedriftene som må vektlegge flere elementer. Delta oppgir også at den tryggeste måten de etterlever sin CSR-strategi er å ansette dyktige folk som ikke tar snarveier, eller lar seg korrumpere.

Delta er den eneste bedriften i kategori 2 som har unngått markeder som et resultat av CSR-strategien. Dette gjaldt Russland, og var før invaderingen av Ukraina. Delta mente at de ikke vil kunne klare å håndtere det russiske markedet ettersom det er politisk urolig, og at forventningene til korrupsjon var såpass fremtredende at det ville vært vanskelig å overholde egen CSR-strategi. I senere tid har alle casebedriftene trukket seg ut av Russland,

men dette har vært i forbindelse med sanksjonering av landet, og at det ville vært skadelig for bedriften å bli. Charlie unngår på sin side ikke markeder med mindre det er lite hensiktsmessig for forretningsdriften. Valg om å ikke entre et marked er dermed ikke et resultat av at de ikke vil kunne etterleve egen CSR-strategi.

Alfa har trukket seg ut av markeder som har blitt sanksjonert, men det er et fåtall av markeder de unngår som et resultat av at det ville vært vanskelig å etterleve egen CSR-strategi. Det er likevel tilfeller hvor politisk uro har ført til en vurdering at det ville vært for vanskelig å etterleve CSR-strategien, og at de dermed ikke har gått inn i enkeltland. Dette stemmer overens med teorien om at svake institusjoner, politisk uro og stadige endrede forutsetninger gjør CSR vanskelig å gjennomføre (El Ghoul et al., 2017). Bravo peker også på korrupsjon som den eneste CSR-faktoren til at de har unngått markeder, bortsett fra sanksjoner. Felles for alle casebedriftene er at markeder de har vurdert som nødvendig å trekke seg ut av, eller vurdert som for vanskelig for inngang på bakgrunn av deres CSR-strategi, er fremvoksende markeder eller utviklingsmarkeder.

Dette kan komme av svake institusjoner som oftest er å finne utenfor de utviklede markedene. Institusjoner som er svake vil ofte ha mangelfulle retningslinjer eller regelverk (Rottig, 2016). Disse landene er også ofte preget av hyppige politiske endringer og et ustabil politisk miljø. Dette kan gjøre det krevende å drive forretning i landet, men også å etterleve egen CSR-strategi.

Alfa i kategori 1 har som nevnt unngått markeder med mye politisk uro, men har likevel et produksjonssenter i Myanmar. I dag er Myanmar svært ustabil med en militærjunta som har overtatt makten. Likevel har Alfa valgt å bli, og forteller at dette er for å ta vare på de ansatte når de først er til stede i landet. Tilsvarende har de hatt drift i Iran, som kan sies å ha vært svært ustabil. Der trakk de seg heller ikke ut før det ble sanksjonert, tross svake institusjoner. Det kan diskuteres om en tilsvarende situasjon ville påvirket kategori 2 på lik måte. Kategori 1 kjennetegnes av store direkteinvesteringer, mens bedriftene i kategori 2 lettere kan trekke seg ut av markeder. Det kan dermed diskuteres om Alfa fremdeles oppholder seg i urolige områder som Myanmar, og tidligere Iran, fordi de har gjort irreversible investeringer i landene i form av produksjonssentre. Samtidig har de naturligvis en kultur og et ønske om å ivareta alle sine ansatte uansett forhold, som er deres egen

begrunnelse til å bli i markedet. Det er dermed vanskeligere å opprettholde egen CSR-strategi i markeder med ustabile institusjoner.

Tilsvarende vil det være en ekstra fordel med en god CSR-strategi i markeder med sterke, stabile institusjoner, og hvor dette kan skape verdier for selskapet og lokalsamfunnet. Dette kommer av at slike institusjoner vil foretrekke selskaper som tar ansvar for sine handlinger (Gupta & Wang, 2004). Som et resultat av institusjonelle forskjeller mellom ulike markeder, kan man forvente vesentlige regulatoriske forskjeller. Disse forskjellene har innvirkning på gjennomførbarheten av CSR-praksis, samt på effektiviteten og resultatene av CSR-strategien. (El Ghoul et al., 2017; Rottig, 2016).

5.3 Effekten av samfunnets økende krav til CSR på bedriftenes CSR-strategi

De siste tiårene har tendensen vært at stadig flere bedrifter, og markeder, setter høyere interne og eksterne krav til bedriftens samfunnsansvar. Boubakri et al. (2021) fant at utviklede markeder hadde en jevn økning i CSR-trender i perioden 2002-2015, i tillegg til en kraftig utvikling også for fremvoksende markeder. Khojastehpour og Saleh (2019) poengterte at bedrifter som konkurrerer globalt vil kunne oppleve at suksessen i internasjonaliseringen avhenger av at de klarer å skape, og ikke minst gjennomføre en god CSR-strategi i markedene de går inn i. Dette er overensstemmende med funnene fra vår forskning. Alle de utvalgte bedriftene har oppnådd internasjonal suksess, og samtlige er på sin måte avhengig av tydelige CSR-strategier i deres internasjonale markeder.

I tillegg tilsier vårt teoretiske rammeverk at negative assosiasjoner tilknyttet CSR har en betydelig større effekt på forbrukeroppfatningene, enn det positive assosiasjoner har (Öberseder et al., 2013). Dermed er det naturlig at de utvalgte norske bedriftene oppgir å strekke seg langt for å ikke bli forbundet med omdømmeskadelige forhold. Alfa og Bravo fra kategori 1 oppgir dårlige arbeidsvilkår, barnearbeid, overdreven miljøbelastning og korrupsjon som forhold de er spesielt opptatt av å ikke assosieres med. Som vi kan lese av deres ESG-rapporter gjør selskapene stadig forbedringsinitiativer angående miljøbelastning og korrupsjon, i takt med samfunnets økende krav til CSR.

Det er ikke tilfeldig at korrupsjon har vært et gjengående tema hos våre informanter. For det første er Norges lovgivning mot korrupsjon regnet for å være blant verdens strengeste, etter

betydelig skjerping av straffeloven i 2003. (Transparency International Norge, 2017, s. 10) Brudd på denne loven vil både medføre bøter og/eller fengselsstraff, og omdømmetap for bedriften. I tillegg vil bedriftens ansatte som ikke er involvert i korrupsjonen kunne oppleve svekket motivasjon, lavere jobbtilfredshet og et ønske om å bytte arbeidsgiver (Transparency International Norge, 2017, s. 7).

Corruption Perception Index viser at bedrifter med virksomhet i ikke-utviklede markeder har relativt høy sannsynlighet for å møte på korrupsjon. Gitt den skjerpede straffeloven, konsekvensene korrupsjon kan medføre, og de utvalgte bedriftenes tilstedeværelse i ikke-utviklede markeder er det naturlig at Alfa, Bravo og Delta oppgir korrupsjon som et tema som har utviklet seg til å bli en stor del av deres CSR-strategi de siste 20 årene. At Charlie ble etablert etter innstramningen av straffeloven i 2003 kan være grunnen til at de ikke oppgir noen endring angående hvordan de håndterer dette.

Om samfunnets økende krav til CSR, i form av skjerpet lovverk, er hovedårsaken til denne utviklingen kan diskuteres. Vi har grunn til å tro at dette spiller inn, men at egeninteresse ved ønske om å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver (Shabana & Carroll, 2010), samt medmenneskelighet som følge av at bedriftene har opplevd hvordan korrupsjon skader lokalsamfunn, også er faktorer som har påvirket. Sannsynligvis har alle disse faktorene kombinert ført til at bedriftene i dag har nulltoleranse for korrupsjon, og ønsker å gå foran som gode eksempler.

Også bedriftene i kategori 2 påvirkes av samfunnets økende krav til CSR, men på ulike måter. For Charlie kan man argumentere for at den økende CSR-trenden er grunnlaget for bedriftens eksistens. Deres forretningsmodell baserer seg på bærekraftig lokal produksjon, som er deres aller største konkurransefortrinn mot konkurrenter som masseproduserer sentralt og leverer varer over store avstander. Til tross for at CSR-fokuset hovedsakelig er positivt for selskapet, medfører det også et behov for å være ekstra påpasselig når det gjelder valg av produksjonspartner. Creators, altså Charlies bedriftskunder, skal være trygge på at deres produkter produseres bærekraftig, og under gode arbeidsvilkår. Dermed er Charlie i en situasjon hvor de bruker mye tid og ressurser på å identifisere og komme i kontakt med gode produksjonspartnere. Som Gao (2009) påpeker er CSR nå en del av visjonen og verdiene bedrifter ønsker forbundet med seg selv. Dette gjelder også for Charlie,

som dermed ser på ressursbruken tilknyttet identifisering av gode samarbeidspartnere som en nødvendighet for deres langsiktige omdømme og konkurransedyktighet.

Delta er undersøkelsens minste bedrift, og de har dermed også den minst kompliserte tilnærmingen til CSR. Utover nevnte korrupsjon er Delta opptatt av gode arbeidsvilkår for alle sine ansatte, i tillegg til at de jobber for å redusere sin miljøpåvirkning. Gode arbeidsvilkår fører til mer motiverte og bedre presterende ansatte. Vi mener derfor at dette ikke er en effekt av samfunnets økende krav til CSR, men heller for å sørge for jobbtilfredshet. At de arbeider for å redusere sin miljøpåvirkning derimot, er et direkte resultat av samfunnets økende krav til nettopp dette. Av konkrete tiltak nevner de energieffektive lokaler, resirkulering og mindre reisevirksomhet, som alle er tiltak som har utviklet seg til å bli en slags samfunnsnorm.

Oppsummert har Delta hverken ambisjoner om, eller mulighet til, å ha noen stor påvirkning på miljømessige forhold, men de gjør det som skal til for å tilfredsstille deres interesser. I tillegg skaper de attraktive arbeidsplasser for arbeidstakere i fremvoksende markeder, og er opptatt av gode arbeidsvilkår uansett marked. Med andre ord har de rettet sin oppmerksomhet mot det sosiale og økonomiske samfunnsansvaret. Dette samsvarer med Valdez (2017) som hevder at det sosiale og det økonomiske aspektet av CSR kan bidra til økonomisk fortjeneste for SMEs.

En annen direkte effekt av samfunnets økende krav til CSR er at tre av bedriftene leverer årlige ESG-rapporter. Hovedformålet med ESG-rapportering er ofte å tilfredsstille interessenters informasjonskrav (Novisto, 2021). ESG-kriteriene fått økt oppmerksomhet fra investorer og selskaper de siste årene (Eccles & Serafeim, 2013). Med andre ord er ESG-rapportering et resultat av at interessenter har begynt å kreve innsyn i bedriftens arbeid med samfunnsansvar.

Oppsummert finner vi en effekt av samfunnets økende krav til CSR på alle bedriftenes CSR-strategi. På hvilken måte utvalgsbedriftene påvirkes varierer fra bedrift til bedrift. Igjen finner vi store likheter for bedriftene i kategori 1, der menneskerettigheter, miljøpåvirkning og korrupsjon er sentrale temaer, i tillegg til at begge bedriftene nå gjennomfører ESG-rapportering.

5.4 Hvordan bedriftenes CSR-strategi påvirker deres internasjonale ekspansjon

Khojastehpour og Saleh (2019) fortalte at flere og flere selskaper har endret sitt perspektiv fra kun økonomisk gevinst og kvalitet, til å ta i bruk mer bærekraftige løsninger.

Casebedriftene i denne studien er ingen unntak. Alle casebedriftene forteller at de i dag har en CSR-strategi fordi de mener det gir driftsfordeler, men gitt de ulike bransjene bedriftene befinner seg i er det naturlige forskjeller og ulik dybde i disse strategiene.

Kategori 2 med Charlie og Delta er mindre bedrifter med mindre direkteinvesteringer enn bedriftene i kategori 1. Utenom sanksjoner velger Charlie kun bort markeder som ikke hensiktsmessig for forretningsdrift, og CSR-strategi påvirker dermed ikke valg av marked. Delta's hovedfokus i CSR-strategien er anti-korrupsjon, og å sikre de egne ansattes arbeidsforhold. Delta's CSR-strategi har gjort ekspansjon inn i enkeltland utfordrende, og de forteller at de har unngått Russland blant annet grunnet korrupsjon. Delta opplever det som vanskelig å gjennomføre CSR-strategien i enkelte markeder, og at de for å gå inn i markeder som er preget av korrupsjon trenger sterke agenter. De ønsker heller ikke å påta seg prosjekter i land med mye politisk uro, i frykt for ansattes sikkerhet. Ingen av bedriftene i kategori 2 har forlatt markeder grunnet egen CSR-strategi.

Dette resonnerer også Alfa og Bravo i kategori 1 med. Alfa oppgir nemlig at de ved valg av marked spesielt ser på politisk uro som en faktor som utelukker markeder. Dermed har Alfa valgt å ikke gå inn i enkeltland i Sør-Amerika, men selskapet har likevel gått inn i Iran og Myanmar som på tidspunktet det ble etablert produksjonssentre ble regnet som stabile nok. Politisk uro er en del av svake institusjoner, og kan gjøre det vanskelig å etterleve bedriftens verdier og kultur (El Ghoul et al., 2017). Dette påvirker en CSR-strategi's slagkraft og resultat, og Alfa forteller at de ville hatt problemer med å overholde sine verdier og sin kultur i slike markeder. Alfa fortalte at konkurrenter har gått inn i landet de valgte å ikke gå inn i, noe som tyder på at konkurrenter så på det som et profitabelt marked.

Bravo trekker i tillegg til politisk uro frem miljømessig CSR som en årsak til at de ikke går inn i enkelte land. Dette kommer av at deres egen produksjon har store CO2-utslipp, og at en måte å minimere dette på er å bevisst velge markeder hvor produksjonen er basert på eksempelvis vannkraft. Dette samfaller med Xu et al. (2018) som mener at selskaper som gjør det bedre på utslippsreduksjon og energieffektivitet lettere vil kunne oppnå enkelte

sertifiseringer, som vil bidra til en smidigere internasjonaliseringsprosess. Slike sertifiseringer gir et signal om miljøansvarlig drift. Dette gjør at Bravo velger bort markeder hvor miljømessig CSR står svakt, og de ikke ville hatt tilgang til bærekraftige energikilder. Dette er typisk fremvoksende markeder, til tross for at også disse markedene har hatt en økende grad av fokus på dette (Boubakri et al., 2021). Alfa oppgir også at miljømessig CSR er et viktig tema for dem, men oppga ikke dette som en årsak til å velge bort markeder. Heller ikke i kategori 1 har de opplevd å forlate markeder på bakgrunn av CSR-strategi. Dette på tross av at forholdene i Myanmar har endret seg drastisk etter at Alfa gikk inn.

Charlie har som nevnt miljømessig CSR godt integrert med deres forretningsstrategi. CSR-strategien vil dermed påvirke Charlies internasjonaliseringsprosess, men ikke deres valg av marked. For Charlie som baserer seg på produksjonspartnere for å entre nye markeder, er samarbeidspartnere som etterlever deres CSR-strategi essensielt for internasjonaliseringsprosessen. Ulike land har ulike forutsetninger og krav til CSR (Polonsky & Jevons, 2009), noe som medfører merarbeid for Charlie ved valg av partnere. De ulike forutsetningene gjør at potensielle partnere i vertsland har ulike måter å jobbe på. Charlie forventer det samme av alle sine partnere angående kvalitet på produktene, opphavet til råvarene, og arbeidsforhold hos produksjonspartnere, uansett marked. For å etterleve sin CSR-strategi, og dermed støtte sin forretningsstrategi, er det avgjørende for Charlie å gjennomføre grundige undersøkelser av potensielle partnere. CSR-strategien påvirker dermed deres internasjonaliseringsprosess i fremvoksende markeder ved at det blir mer ressurskrevende å gå inn i slike markeder, men ettersom det er så nært tilknyttet forretningsmodellen, er det like mye forretningsmodellen som påvirker internasjonaliseringen.

Institusjoner i ikke-utviklede markeder kjennetegnes av mangler, blant annet ved regelverk og forventninger til bedrifter, sammenlignet med utviklede markeder (Rottig, 2016). Charlie bruker mindre ressurser på å etterleve sin CSR-strategi i utviklede markeder kontra ikke-utviklede markeder i internasjonaliseringsprosessen, fordi utviklede markeder er mer tilrettelagt for samfunnsansvarlig drift.

Den andre bedriften i kategori 2, Delta, opplever som nevnt korrupsjon som noe som påvirker valg av marked. Korrupsjon påvirker likevel ikke internasjonaliseringsprosessen når et marked først er valgt. Da er Delta klar over risikoen, og har sterke agenter som etterlever

deres CSR-strategi på stedet. Dette stemmer overens med teori som tilsier at man må tilpasse CSR-strategi til enkelte markeder (Jamali & Karam, 2018). Et eksempel på dette er Brasil, hvor Delta har en sterk agent som de er trygge på at ikke vil la seg korrumpere. Det er likevel tidkrevende å finne slike agenter, og det er tydelig at de ikke har funnet nok slike da de har unngått markeder som et direkte resultat av manglende agenter.

Bedriftene i kategori 1 bruker også store ressurser på å finne gode samarbeidspartnere for å sørge for at CSR-strategien etterleveres. Ettersom kategori 1 består av store, industrielle bedrifter har de en lang og komplisert verdikjede med mange leverandører. Ved etablering av produksjonssentre i fremvoksende markeder, vil selskapet måtte involvere lokale entreprenører, og benytte seg av lokale råvarer. Når produksjonen er i gang, vil de også være avhengige av lokale råvarer og lokal arbeidskraft. For å kunne etterleve CSR-strategien må alle disse ulike lokale bedriftene og samarbeidspartnerne gjennom grundige kontroller. Dette vil dermed påvirke internasjonaliseringsprosessen ved at det brukes ekstra mye ressurser på å kvalitetssikre verdikjeden i fremvoksende markeder og utviklingsmarkeder. En slik fremgangsmåte samsvarer med Khanna og Palepu (1997) som sier at fremvoksende markeder og utviklingsmarkeder på ulike vis mangler evnen til å tilby institusjoner som vil støtte opp om grunnleggende drift. Slike institusjonelle mangler medfører ifølge Rottig (2016) mer usikkerhet, risiko og høyere transaksjonskostnader som bedriftene i kategori 1, og Charlie i kategori 2, opplever i form av merarbeid i forbindelse med partnervalg.

Ved å ta strenge forholdsregler og holde seg til CSR-strategien, opplever Bravo at de får et konkurransefortrinn. Bravo påpeker nemlig, i likhet med Cauvsgil og Cauvsgil (2012), at kunder, ansatte og andre interessenter i økende grad blir opptatt av CSR. Ved å gjennomføre CSR-initiativ som en del av deres strategi i Sør-Amerika blir de bedre mottatt av lokalsamfunn, interessenter og myndigheter. Eksempelvis trekker de frem et søramerikansk land hvor de samarbeider tett med lokale NGOer om bærekraftige kilder. Dette bidrar til innpass i lokalsamfunnet, og vil forenkle internasjonaliseringsprosessen og gi Bravo en konkurransefordel på sikt.

Bravo opplever at kunder stadig oftere etterspør dokumentasjon på bedriftens arbeid med samfunnsansvar. Dermed vil deres fokus på bærekraft, og deres CSR-strategi, oppleves som et konkurransefortrinn vis-a-vis deres konkurrenter i vertsland. Det vil også oppleves som et konkurransefortrinn globalt, ettersom de har flere globale kunder som trenger råvarer i

forskjellige områder. Bravo poengterte at fordi globale kunder vet at de rapporterer og har denne globale CSR-strategien, vet de også at de kan forvente det samme av Bravo i både utviklede og ikke-utviklede markeder. Dette resonnerer godt med foreliggende teori fra Du og Bhattacharya (2010), som forteller at man kan oppleve økt kundelojalitet og villighet til å betale mer for bærekraftige produkter og tjenester. Dermed blir Bravo et trygt valg for kunder uansett marked, og de opplever et konkurransefortrinn i internasjonaliseringen basert på forsterket renommé som et resultat av deres CSR-strategi. Dette er i likhet med flere større amerikanske selskaper som engasjerer seg i CSR fordi det øker den sosiale statusen og selskapets rykte (Khojastehpour & Saleh 2019).

Alfa forteller også at deres CSR-strategi er et konkurransefortrinn, og i likhet med Cauvsgil og Cavusgil (2012) mener de at interessenter blir mer og mer interessert i bedriftens samfunnsansvar. Dette stemmer også godt overens med Boubakri et al. (2021) som mente at samfunnsansvar har vært en økende trend i alle markeder. Alfa og Bravo påpeker også at deres CSR-strategi gjør at lokale bedrifter forsøker å heve seg for å nå deres standarder. Alfa mener også at potensielle arbeidstakere i dag ser etter noe mer enn bare profitt til aksjonærene, og at deres CSR-strategi er med på å styrke deres merkevare ovenfor dem. Dette samsvarer med argumenter for CSR som forteller at CSR gjør arbeidsplasser mer attraktive (Du & Bhattacharya, 2010). De opplever å bli mer attraktive grunnet strategien, men påpeker videre at det er viktig at CSR-strategien faktisk blir praktisert. I tillegg kan man argumentere for at internasjonaliseringsprosessen kan gå raskere ved at man attraherer dyktige ansatte. Evnen til bedriftene i kategori 1 til å tilpasse seg og implementere egen CSR-strategi vil dermed ha betydning for suksessen i internasjonaliseringen på lang sikt, som stemmer overens med Shabana et al. (2017).

Bravo skiller seg noe ut fra Alfa ved at de er børsnotert. Børsnotering medfører flere interessenter og et strengere lovverk. Dette gjør at de har et ekstra stort fokus på ESG-rapportering. Denne rapporteringen gir også et konkurransefortrinn ettersom de forsøker å stadig forbedre disse rapportene som vil bli målt opp mot andre. Videre gir det en økt målbarhet på bærekraft, noe som har betydning for Bravo's kunder. Alfa gjennomfører også ESG-rapportering, og opplever at kunder tiltrekkes på bakgrunn av gode ESG-praksiser. Teorien forteller også at selskaper og investorer til stadighet blir mer og mer opptatt av ESG (Eccles & Serafeim, 2013).

Charlie i kategori 2 publiserer også en årlig ESG-rapport, mens Delta er for små og vurderer rapportering som unødvendig, og at det kan gi et overdrevet bilde av engasjement rundt bærekraft. Delta holder seg til sine konkrete tiltak, og mener at det bør være nok til tross for at de ikke rapporterer det inn. Etersom Delta ikke rapporterer ESG har de opplevd å miste prosjekter i utviklede markeder.

Charlie mener at deres CSR-strategi er et klart konkurransefortrinn. Som tidligere diskutert forteller Charlie at deres CSR er tett koblet opp mot deres forretningsstrategi. De ønsker å produsere lokalt med lokale partnere. Dette er i seg selv mer bærekraftig for samfunnet enn å produsere eksempelvis i Norge og sende over hele verden. Det at de har CSR integrert i beslutningsprosesser, gjør at de har en mye høyere sannsynlighet for å lykkes i internasjonale markeder (Cavusgil & Cavusgil, 2012). Deres store fokus på bærekraft og kvalitet gjør likevel at produktene deres er noe dyrere enn konkurrentene, som bruker dårligere kvalitet og mindre fokus på sosialt CSR. Dette forbindes gjerne med "fast fashion". De er likevel klare på at dette er et konkurransefortrinn i dag, og at det vil fortsette å være det i fremtiden. I utviklede markeder vil det også være et konkurransefortrinn grunnet sterke institusjoner, samt lovverk om opplysningsplikt. Dermed anser de egen CSR-strategi som et konkurransefortrinn i alle markeder.

Delta opplever en motsatt effekt hvor CSR-strategien ikke nødvendigvis alltid er tilstrekkelig i modne markeder, men at det er et konkurransefortrinn i ikke-utviklede markeder. Dette kommer også som et resultat av "merkevaren" Norge, som igjen kommer av sterke institusjoner. Det at de kommer fra et hjemland med sterke institusjoner gjør selskapet mer troverdig, og mer sannsynlig til å ta samfunnsansvar av eget initiativ (Ali et al., 2017). Delta diskuterte blant annet at de ikke har enkelte sertifiseringer som gjør at de går glipp av anbud i et av Norges naboland, og at ESG-rapportering er et større fokus i modne markeder. Dermed oppleves deres satsning på CSR-strategi som et konkurransefortrinn i fremvoksende markeder og utviklingsmarkeder, som er en av årsakene til at de nesten utelukkende er å finne der.

Bedriftene mener at CSR-strategien bidrar til å lette internasjonaliseringsstrategien og at det gir de klare konkurransefordeler. Dette er i tråd med foreliggende teori hvor blant annet Park et al. (2015) fortalte at implementering av CSR kan være en effektiv strategi i internasjonal kontekst for å håndtere risiko knytt til internasjonaliseringsprosessen, forbedre

ryktet og få lokale interessenter på lag. Kategoriene forteller om ulike aspekter for valg av marked og hvordan CSR-strategi påvirker internasjonaliseringsprosessen. Kategori 1 kan sies å ha mer å tenke på i dannelsen og ivaretagelsen av CSR-strategien, da de har flere interessenter å ta hensyn til. Dette kommer blant annet av langt flere ansatte, og ansvar for både bygging og drift av produksjonsanlegg. I tråd med teorien (Khojastehpour & Saleh, 2019; Boubakri et al., 2021; Park et al., 2015) vurderer casebedriftene CSR som en fordel for internasjonaliseringen, og en viktig bidragsyter for suksessen globalt. Kategori 1 og Charlie fra kategori 2 har fokus på alle områdene innenfor CSR, mens Deltas hovedfokus ligger på det sosiale- og økonomiske aspektet når de benytter CSR-strategien internasjonalt. Dette er i tråd med teori om at bedrifter må tilpasse CSR-strategi til ulike markeder og behov.

Som teorien tilsier tyder mye på at casebedriftene som konkurrerer globalt opplever at suksessen i internasjonaliseringen er avhengig av at de klarer å skape, og ikke minst gjennomføre en god CSR-strategi i markedene de går inn i (Khojastehpour og Saleh, 2019).

6. KONKLUSJON OG BIDRAG

I dette kapittelet vil vi foreta en kortfattet oppsummering av studiens hovedtrekk. For å besvare oppgavens problemstilling vil vi konkludere hvert forskningsspørsmål i kapittel 6.1. Videre i kapittel 6.2 vil vi presentere en konklusjon som svarer på oppgavens problemstilling. Avslutningsvis vil implikasjoner og svakheter ved studien bli diskutert i kapittel 6.3 og 6.4, etterfulgt av forslag til videre forskning i kapittel 6.5.

6.1 Forskningsspørsmål konkludert

Vi vil nå konkludere ved de fire forskningsspørsmålene som er benyttet i denne avhandlingen. De fire spørsmålene legger grunnlaget for å besvare oppgavens problemstilling.

(1) Hvordan er bedriftenes internasjonaliseringsprosesser?

Hensikten med forskningsspørsmål (1) var å analysere bedriftenes internasjonaliseringsprosesser, både fra oppstart og i dag. Dette for å avslutningsvis kunne konkludere med eventuelle påvirkninger som følge av økende krav til CSR. For de tradisjonsrike bedriftene i kategori 1 finner vi store samsvar med eldre internasjonaliseringsteori fra deres oppstart. Våre funn samstemmer dermed med Amdam (2009), som beskriver eldre internasjonaliseringsteori som et godt egnet verktøy for å forstå norske bedrifters internasjonalisering i etterkrigstiden. For å forstå deres internasjonaliseringsprosesser i dag mener vi allikevel at den eldre teorien er utilstrekkelig, ettersom begge bedriftene i kategori 1 nå beveger seg raskere til nye markeder enn for eksempel Uppsala-modellen antyder, blant annet ved hjelp av nettverk.

Begge bedriftene i kategori 2 er etablert etter år 2000. For disse finner vi ingen samsvar med den originale Uppsala-modellen eller OLI-rammeverket. Begge bedriftene benytter eksisterende nettverk for å identifisere og få innpass i nye markeder. De drar også fordel av kunnskapen bedriften og deres ansatte har opparbeidet seg i deres respektive bransjer.

Samlet har dette bidratt til at de har beveget seg til markeder med høy psykisk distanse, og med høyere hastighet enn det eldre teori antyder.

Til tross for at bedriftene i kategori 1 har en inkrementell tilnærming i markedene de entrer, konkluderer vi med at nyere perspektiver på internasjonalisering er mer relevant for å forklare alle de utvalgte bedriftenes internasjonaliseringsprosesser i dag. Den reviderte Uppsala-modellen, og *The Network Model of Internationalization* er bedre egnet, ettersom begge tar hensyn til at å være en insider i relevante nettverk kan hjelpe bedrifter å overkomme utfordringene med psykisk distanse. Dette ser ut til å gjelde for alle de studerte bedriftene.

(2) Hvordan forholder bedriftene seg til CSR i ulike markeder?

Ved forskningsspørsmål (2) var hensikten å etablere hvordan de norske casebedriftene forholdt seg til CSR, og hvorvidt de hadde et skille mellom utviklede og ikke-utviklede markeder med deres CSR-strategi. Alle de fire casebedriftene var godt kjent med CSR-konseptet, og har utviklet en fremgangsmåte for å implementere dette i forretningsdriften. Bedriftene er svært tydelige på at de ikke ønsker å skille mellom markeder når de gjennomfører CSR-aktiviteter. Samtlige bedrifter opererer med de samme arbeidsforholdene for sine ansatte i utviklede og ikke-utviklede markeder.

Gjennomføringen av CSR-strategi i utviklingsmarkeder og fremvoksende markeder medfører ekstrakostnader i form av tid og arbeidskapasitet, for å sørge for at deres utvalgte partnere etterlever deres krav til samfunnsansvarlig drift. Teorien tilsier at man bør tilpasse CSR-strategien til ulike markeder, men vi opplever at casebedriftene kun tilpasser innsatsen som må til for å kunne gjennomføre eksisterende CSR-strategi (Shabana et al., 2017). Kategori 1, med sine store direkteinvesteringer, må tilpasse innsatsen mer enn bedriftene i kategori 2. Dette kommer av at de har en verdikjede med flere ledd, og dermed flere interessenter å ta hensyn til.

Casebedriftene peker på svake institusjoner, som ofte kan medføre korrupsjon og politisk uro (Ali et al., 2017), som det største hinderet for å gjennomføre sin CSR-strategi. Dette står i stil med teori som sier at svake institusjoner vil påvirke gjennomførbarheten til CSR (El Ghoul et al., 2017; Rottig, 2016). Dersom bedriftene i utvalget ikke føler seg komfortable med å

kunne opprettholde sin samfunnsansvarlige rolle, vil de ikke entre markedet. Dette har kun vært et tema i ikke-utviklede markeder. Charlie er den eneste bedriften i vårt utvalg som så langt ikke har måtte velge bort et marked med grunnlag i CSR. Dette kan ha sammenheng med at deres CSR-strategi er tett knyttet til kjerneverdiene og eksisterende forretningsstrategi.

Vi konkluderer med at CSR er en stadig viktigere del av vårt utvalgs forretningsstrategi, og at forskjellene mellom markedene påvirker deres CSR-strategi ved økt ressursbruk i ikke-utviklede markeder. CSR og institusjoner spiller også en viktig rolle i markedsvalg. Dette er felles for både kategori 1 og 2.

(3) Hvilken effekt har samfunnets økende krav til CSR på bedriftenes CSR-strategi?

Hensikten med forskningsspørsmål (3) var å undersøke hvordan samfunnets økende krav til CSR har påvirket bedriftenes CSR-strategi de siste tiårene, og hvordan det påvirker i dag. Resultatene viser varierende effekter for de ulike bedriftene. Felles for de tre bedriftene som ble etablert før innstramningen av straffeloven i 2003, er at nulltoleranse for korrupsjon har blitt et enda større tema de siste 20 årene. Videre oppgir Alfa og Bravo fra kategori 1 at dårlige arbeidsvilkår, korrupsjon, barnarbeid og overdreven miljøbelastning er forhold de er spesielt opptatt av å ikke assosieres med. Tidligere var deres hovedfokus ved inngang i nye markeder det økonomiske aspektet.

I tillegg til arbeidet med anti-korrupsjon har Delta justert sin drift for å tilfredsstille krav til miljøbelastning, i form av små miljøtiltak. For Charlie finner vi ingen effekter av økende krav til CSR på deres CSR-strategi. Bedriftens eksistens er et resultat av økende krav til CSR, og CSR-strategien har siden oppstart vært fullstendig integrert i forretningsstrategien. Dette vil ifølge Charlie selv, og ifølge Europakommisjonens rapport om konkurransevne fra 2008, bidra til langsiktig suksess og global konkurransedyktighet.

(4) Hvordan påvirker bedriftenes CSR-strategi deres internasjonale ekspansjon?

Det fjerde og siste forskningsspørsmålets hensikt var å utforske hvordan utvalgets egen CSR-strategi har påvirket deres internasjonale ekspansjon. Bedriftenes CSR-strategi har påvirket internasjonaliseringen deres på flere måter. CSR-strategien kan påvirke hvilke markeder bedriftene velger å gå inn i. Delta har unngått visse markeder, som Russland, på grunn av bekymringer knyttet til korrupsjon. Alfa har valgt å unngå markeder preget av politisk uro for å etterleve deres verdier og kultur, mens Bravo har unngått markeder hvor miljømessig CSR står svakt, grunnet egne CO2-utslipp tilknyttet produksjon.

Etter valg av marked har bedriftenes CSR-strategi påvirket internasjonaliseringen ved at utvalget må ha nøye utvalgte samarbeidspartnere. For Charlie, som er avhengige av produksjonspartnere for å entre nye markeder, påvirker CSR-strategien deres valg av partnere. CSR-strategien kan dermed gjøre internasjonaliseringsprosessen mer ressurskrevende, spesielt i fremvoksende markeder. Dette er fordi bedriftene må gjennomføre grundige undersøkelser av potensielle partnere og deres verdikjeder for å sikre overholdelse av egne CSR-strategier. Delta i kategori 2 er avhengig av dyktige agenter som kan håndtere utfordringer i de fremvoksende markedene.

En sterk CSR-strategi gir bedriftene konkurransefortrinn i deres internasjonale ekspansjon. Bravo opplever at deres CSR-initiativer bidrar til innpass i lokalsamfunn, og forhold til interessenter og myndigheter. De får også et konkurransefortrinn gjennom forsterket renommé, og tiltrekker seg kunder som verdsetter deres fokus på bærekraft. For børsnoterte bedrifter som Bravo, kan det å ha en sterk CSR-strategi og god ESG-rapportering gi ytterligere konkurransefortrinn. Charlie opplever definitivt sin CSR-strategi som en konkurransefordel, og Alfa mener at det vil fortsette å være det i tiden som kommer.

Delta vurderer det som en ulempe i utviklede markeder, fordi deres rapportering og satsning på sertifiseringer ikke er tilstrekkelig i disse markedene. Motsatt vurderer de det som et konkurransefortrinn i fremvoksende markeder og utviklingsmarkeder, hvor konkurrentene fokuserer mindre på samfunnsansvar. Delta er det desidert minste selskapet, med minst internasjonal tilstedeværelse. De har mindre ressurser og færre ansatte enn resten av utvalget. Delta opplever likevel et fokus på CSR som en fordel i fremvoksende markeder.

Vi konkluderer med at utvalgets CSR-strategi, både hos kategori 1 og 2, har en innvirkning på bedriftenes internasjonalisering, både på kort og lang sikt. Det krever mer ressursbruk, men bedriftene er enige om at omfattende CSR-strategier allerede i dag gir konkurransefordeler. Det at Delta opplever sin samfunnsansvarlige satsning som for svak i utviklede markeder, forsterker inntrykket om at en god CSR-strategi vil være viktig i fremtiden, dersom utviklingen i fremvoksende markeder fortsetter.

6.2 Konklusjon

I dette kapitlet vil vi konkludere oppgavens problemstilling, som lyder som følger:

Hvordan påvirker samfunnets økende krav til CSR norske bedrifters internasjonale ekspansjon?

Våre funn tyder på at samfunnets økende krav til CSR påvirker samtlige studerte bedrifters internasjonalisering.

Alfa og Bravo i kategori 1 har etablert omfattende og solide CSR-strategier de siste tiårene. Dette som følge av at CSR i økende grad er nødvendig for å opprettholde internasjonal konkurransedyktighet (Khojastehpour og Saleh, 2019). Omfattende CSR-strategier har ført til mer bruk av tid og ressurser for at alle forhold skal være i henhold til egne retningslinjer, i alle markeder. Dette bidrar til at internasjonaliseringsprosessen i hvert marked går tregere, som bidrar til at de beveger seg i henhold til de fire stegene beskrevet Uppsala-modellen, der etablering av produksjonssentre er det siste steget. Videre har større fokus på samfunnsansvar ført til at de "går glipp av" markeder hvor de opplever å ikke kunne etterleve egen CSR-strategi. Allikevel opplever begge selskapene at deres omfattende CSR-strategier vil føre til et konkurransefortrinn på sikt, som samsvarer med (Shabana et al., 2017).

For Charlies del tyder alt på at samfunnets økende krav til CSR er utelukkende positivt for deres internasjonalisering. Med økt etterspørsel etter bærekraftige produkter vil Charlie fremstå som et stadig bedre alternativ, til tross for at de fortsatt opplever at pris er en viktig faktor for deres kunder. Som en liten bedrift har Delta opplevd å gå glipp av prosjekter i

utviklede markeder basert på mangler tilknyttet CSR. Dette oppleves allikevel ikke som en stor utfordring, ettersom Delta foretrekker å gå inn i fremvoksende markeder, hvor det å være en norsk bedrift oppleves som et kvalitetstegn.

Ved forskningsspørsmål (1) konkluderte vi med at utenforskap fra relevante nettverk nå kan ses på som den største barrieren for vellykket ekspansjon til fjerntliggende markeder, for de utvalgte bedriftene. Relevante nettverk gjør bedriftene i stand til å identifisere muligheter og overvinne den psykiske distansen. Videre har vi gjort funn som antyder at bedriftene som har en solid CSR-strategi opplever dette som positivt for deres omdømme, og for relasjonene til deres interessenter. Dette stemmer overens med det teoretiske rammeverket som i tillegg påstår at kunder kan omdannes til ambassadører som fremsnakker selskapets gode verdier (Du & Bhattacharya, 2010). Dette kan videre generere nye kunder, og nye relasjoner. Samfunnets økende krav til CSR har dermed ført til at å integrere CSR i sin forretningsmodell bidrar til at bedriften blir en insider i relevante nettverk, som videre bidrar til vellykket ekspansjon til fjerntliggende markeder. Bedriftene som ønsker kontinuerlig innpass i nye markeder, og en global tilstedeværelse, påvirkes dermed til å utvikle omfattende CSR-strategier, og å gjennomføre disse i alle markeder. Av våre utvalgte casebedrifter gjelder dette for Alfa, Bravo og Charlie.

Samlet sett kan vi konkludere med at samfunnets økende krav til CSR har en betydelig påvirkning på de utvalgte bedriftenes internasjonalisering. Bedriftene må tilpasse seg og integrere CSR-prinsipper i sin forretningsstrategi for å imøtekomme samfunnets forventninger og for å oppnå langvarig suksess på de internasjonale markedene. CSR er en drivkraft for bedriftenes konkurranseevne og omdømme, og har dermed direkte konsekvenser for deres internasjonale suksess.

6.3 Implikasjoner

Formålet med denne studien var å generere ny innsikt i samspillet mellom CSR og internasjonalisering i norske bedrifter. Ved anvendelse av et teoretisk rammeverk har vi gjennomført en grundig undersøkelse av dette samspillet i fire utvalgte norske bedrifter. Som et resultat av analysen har vi avdekket flere betydningsfulle funn som vi mener medfører både teoretiske og praktiske implikasjoner.

Med den økende globaliseringen blir det stadig viktigere å undersøke forholdet mellom CSR og internasjonalisering. Dette området er imidlertid under-utforsket i den akademiske litteraturen (Khojastehpour & Saleh, 2019; Park & Ghauri, 2015). Denne avhandlingen har bidratt til innsikt i et under-utforsket forskningsområde ved å undersøke sammenhengen mellom CSR og internasjonalisering hos norske bedrifter.

Vedrørende praktiske implikasjoner konkluderte vi med at å integrere CSR i sin forretningsmodell kan være en bidragsyter til å bli en insider i relevante nettverk, som bidrar til vellykket ekspansjon til fjerntliggende markeder. Bedrifter som ønsker kontinuerlig innpass i nye markeder, bør dermed implementere omfattende CSR-strategier, og samtidig gjøre interessenter oppmerksomme på dette.

Videre gir resultatene uttrykk for at bedriftene ikke tilpasser sin CSR-strategi til hvert marked, men heller implementerer like standarder og verdier i alle markeder ved hjelp av sin CSR-strategi. Bedriftene skiller riktignok på ressursbruk i enkelte markeder, men tilpasser ikke CSR-strategien utenom det. Dette er i strid med eksisterende teori, som hevder at man bør tilpasse CSR-aktivitetene til hvert marked for å oppnå suksess. Dette kan tyde på at bedriftene i utvalget kan ha fordel av å tilpasse CSR-strategiene til ulike markeder i større grad. Det kan også implisere at tilpasning av CSR-strategi vil være mer nødvendig dersom man kommer fra hjemland med svakere institusjoner, hvor man ikke er vant til å operere med en CSR-strategi.

6.4 Svakheter

Som en masterutredning med tidsmessige begrensninger er det ikke til å komme unna at studien har sine svakheter som bør poengteres. For det første lyktes vi ikke med å oppfylle alle våre forhåndsbestemte kriterier til utvalg av bedrifter, da Delta ikke er et heldigitalt selskap. Som tidligere nevnt mener vi allikevel at de to bedriftene i kategori 2 har så mange likheter at de står seg godt sammen.

Videre kunne vi med fordel ha gjennomført flere intervjuer for hver bedrift, ettersom det antagelig kunne ha tilført noe mer relevant informasjon. Vi noterer oss også at det fysiske intervjuet var det aller mest informative, og at det dermed kunne ha vært en fordel å gjennomføre flere intervjuer fysisk, men dette lot seg ikke gjøre. En annen svakhet er at den

ene informanten fra Bravo svarte på intervju spørsmålene per e-post. Vi opplevde dette som det minst informative intervjuet, og vi hadde verken mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, eller til å lese informantens kroppsspråk.

Det kan også diskuteres hvorvidt vårt teoretiske rammeverk påvirket våre valg av oppfølgingsspørsmål. Det er dermed en mulighet for at det finnes andre aspekter ved CSR som er relevante for bedriftenes internasjonalisering, utenom de vi har overveid. Vi erkjenner at det kan eksistere elementer i denne sammenhengen som ikke er dekket i denne oppgaven.

6.5 Videre forskning

Denne studien tar for seg norske bedrifters internasjonalisering og hvordan samfunnets økende krav til CSR påvirker denne. Et forslag til videre studier er å benytte denne studien som et rammeverk for en kvantitativ studie, for å undersøke hvorvidt funnene kan generaliseres for et større utvalg.

Et annet konkret forslag til videre studier er å følge opp funn i forskningen til Boubakri et al. (2021). Boubakri et al. (2021) hevder nemlig at finanskriser har en svært negativ påvirkning på CSR i fremvoksende markeder. Det kunne dermed vært interessant å bruke et lignende rammeverk som i denne studien for å undersøke hvordan finanskrisen i 2009, og deretter Covid-19, påvirket norske bedrifters CSR-strategi. En eventuell sammenligning mellom håndtering av krisene kunne også vært interessant, ettersom vår studie viser til en endring i tilnærming til CSR de siste tiårene. Hvorvidt den positive endringen i tilnærming til CSR fortsetter i krisetider, kan være interessant forskning.

Et siste forslag til videre forskning er å utforske hvordan teknologi og digitalisering påvirker samspillet mellom CSR og internasjonalisering. En studie av hvordan teknologi og digitalisering påvirker dette samspillet vil kunne gi verdifull innsikt i hvordan bedrifter kan utnytte teknologiske muligheter til å forbedre arbeid med samfunnsansvar og bidra til internasjonal suksess.

7. REFERANSELISTE

- Ali, W., Frynas, J. G., & Mahmood, Z. (2017). Determinants of Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure in Developed and Developing Countries: A Literature Review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 273–294. <https://doi.org/10.1002/csr.1410>
- Amdam, R. P. (2009). The Internationalisation Process Theory and the Internationalisation of Norwegian Firms, 1945 to 1980. *Business History*, 51(3), 445-461. [10.1080/00076790902844054](https://doi.org/10.1080/00076790902844054)
- Amaeshi, K.M., Osuji, O.K. & Nnodim, P. (2008). Corporate social responsibility in supply chains of global brands: a boundaryless responsibility? Clarifications, exceptions and implications. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 223-234.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
- Andersen, S.S. (1997) *Case-studier og generalisering* (1. utg.) Fagbokforlaget.
- Aruthaud-Day, M. (2005). Transnational corporate social responsibility: a tri-dimensional approach to international CSR research. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 1-22. [10.2307/3857665](https://doi.org/10.2307/3857665)
- Attig, N., Boubakri, N., El Ghouli, S., & Guedhami, O. (2016). Firm Internationalization and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 171–197. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2410-6>.
- Axinn, C., & Matthyssens, P. (2002). Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review*, 19(5), 436-449. <http://dx.doi.org/10.1108/02651330210445275>
- Bartlett, C., & Beamish, P. (2018). *Transnational Management: Text and Cases in Cross-Border Management* (8. utg.). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108500067>

- Barin Cruz, L., Boehe, D. M., & Ogasavara, M. H. (2015). CSR-based Differentiation Strategy of Export Firms From Developing Countries: An Exploratory Study of the Strategy Tripod. *Business & Society*, 54(6), 723–762.
<https://doi.org/10.1177/0007650312473728>
- Bernstein, A. (2000). Too much Corporate power? *Bloomberg.com; Bloomberg*. Hentet fra: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2000-09-10/too-much-corporate-power?leadSource=verify%20wall>
- Bishop, T., Reinke, J., & Adams, T. (2011). Globalization: Trends and Perspectives. *Journal of international business research*, 10, 117.
- Boubakri, N., El Ghouli, S., Guedhami, O., & Wang, H. (2021). Corporate social responsibility in emerging market economies: Determinants, consequences, and future research directions. *Emerging Markets Review*, 46, 100758.
<https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100758>
- Bradford, J., & Fraser, E. D. G. (2008). Local authorities, climate change and small and medium enterprises: identifying effective policy instruments to reduce energy use and carbon emissions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(3), 156–172. <https://doi.org/10.1002/csr.151>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4. utg.). Oxford University Press.
- Calof, J.L., & Beamish, P.W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
[https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00001-G](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-G)
- Cavusgil, S.T., & Cavusgil, E. (2012). Reflections on international marketing: Destructive regeneration and multinational firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 202-217. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-011-0287-9>
- Caulkins, D. (2013). *President Howard Bowen & Corporate Social Responsibility*. Grinnell College. <https://www.grinnell.edu/news/president-howard-bowen-corporate-social-responsibility>

- Carrasco, I., & Martínez, I. (2013). Corporate social responsibility: A crossroad between changing values, innovation and internationalisation. *European Journal of International Management*, 7, 295-314. [10.1504/EJIM.2013.054327](https://doi.org/10.1504/EJIM.2013.054327)
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- 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/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)
- Carroll, A.B., & Buchholtz, A.K. (2009). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management* (7. utg.). South-Western Cengage Learning.
- Carroll, A., & Buchholtz, A. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management* (9. utg.). Cengage Learning.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of management review*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Carson, S.G., Hagen, Ø., & Sethi, S.P. (2015). From Implicit to Explicit CSR in a Scandinavian Context: The Cases of HÅG and Hydro. *Journal of Business Ethics*, 127, 17–31. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1791-2>
- Chaudhri, V. (2016). Corporate Social Responsibility and the Communication Imperative: Perspectives From CSR Managers. *International Journal of Business Communication*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2329488414525469>
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>

- Davis, K. (1973). The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. *The Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
<https://www.jstor.org/stable/255331>
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224–241.
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2007.01.001>
- Du, S., & Bhattacharya, C. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *ResearchGate; Wiley*.
https://www.researchgate.net/publication/228118694_Maximizing_Business_Returns_to_Corporate_Social_Responsibility_CSR_The_Role_of_CSR_Communication
- Dunning, J. H. (1981). *International production and the multinational enterprise*. London: Allen and Unwin.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dørum, Ø. (2023). Eksport er avgjørende. *NHO*. Hentet fra: [Eksport er avgjørende \(nho.no\)](https://www.nho.no)
- Eccles, R., & Serafeim, G. (2013). The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy. *Harvard Business Review*. Hentet fra http://www.vedogreen.it/wp-content/uploads/2013/07/Harward-Articolo_CSR.pdf
- Eden, L., & Dai, L. (2010). Rethinking the O in Dunning's OLI/Eclectic Paradigm. *Multinational Business Review*, 18(2), 13-34.
<https://doi.org/10.1108/1525383X201000008>
- El Ghouli, S., Guedhami, O., & Kim, Y. (2017). Country-level institutions, firm value, and the role of corporate social responsibility initiatives. *Journal of International Business Studies*, 48, 360–385. <https://doi.org/10.1057/jibs.2016.4>
- Eitzen, S. D., & Baca Zinn, M. (2012). *Globalization: The transformation of social worlds*. Wadsworth.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Europakommisjonen. (2008). *European competitiveness report*. ISSN 1682-0800.
- Europakommisjonen. (2011). *Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action*. Hentet fra: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_11_730
- Europakommisjonen. (2020). SME definition. *Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*. Hentet fra https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition_en
- Europakommisjonen. (2023). Corporate Sustainability Reporting. Hentet fra: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en?fbclid=IwAR2tJUNsm3hN9fmpXk86D9hhTVzpjAS-d2NbmW7rcWvAtJ9UcwS_Y9Z1EAY
- Figur 2 – Corruption Perception Index. Transparency International (2023). Hentet fra: [2022 Corruption Perceptions Index: Explore the... - Transparency.org](https://www.transparency.org/en/cpi/2022)
- Forbes (2023). *Going Global: Is Your Company Ready?* Hentet fra: [Going Global: Is Your Company Ready? \(forbes.com\)](https://www.forbes.com/going-global/)
- Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine - The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times*. Hentet fra <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Gao, Y. (2009). Corporate Social Performance in China: Evidence from Large Companies. *Journal of Business Ethics*, 89(1), 23–35. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9982-y>
- Ghauri, P.N., & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (4. utg.). Pearson Education.
- Gooderham, P. N., Grøgaard, B., & Foss, K. (2019). *Global Strategy and Management: Theory and Practice*. (2. Utg.) Edward Elgar Publishing Limited.

- Gupta, V., & Wang, J. (2004). From Corporate Crisis to Turnaround in East Asia: A Study of China Huajing Electronics Group Corporation. *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 213–233. <https://doi.org/10.1023/b:apjm.0000024084.81133.22>
- Grønmo S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget, 2004.
- Hongjun, X. (2014). Will Institutional Distance Affect Multinational Firms' CSR Performance in a Host Country. *Journal of China Economist*, 9(5), 108-122.
- Horton, C. (2022). Explainer: What is the 'S' in ESG investing? *Reuters*. Hentet fra: [Explainer: What is the 'S' in ESG investing? | Reuters](#)
- Jamali, D., & Karam, C. M. (2018). Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32–61. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12112>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Abstrakt.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <http://www.jstor.org/stable/254397>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johnson, M. P. (2015). Sustainability Management and Small and Medium-Sized Enterprises: Managers' Awareness and Implementation of Innovative Tools. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 271-285. <https://doi.org/10.1002/csr.1343>

- Johanson, J. & Mattsson, L-G. (1987). Internationalisation in industrial systems - A network approach. *International Journal of Management and Organization*. Hentet fra [Internationalisation in industrial systems - A network approach \(researchgate.net\)](#)
- Kafouros, M., Cavusgil, S.T., Devinney, T.M., Ganotakis, P., & Fainshmidt, S. (2020). Cycles of de-internationalization and re-internationalization: Towards an integrative framework. *Journal of World Business*, 55(1), 1-14.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101029>
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (1997, juli). Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1997/07/why-focused-strategies-may-be-wrong-for-emerging-markets>
- Khojastehpour, M. (2015). How does corporate social responsibility avoid the incidence of corruption in international expansion?. *European Business Review*, Vol. 27 No. 3, pp. 334-342. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2015-0002>
- Khojastehpour, M., & Johns, R. (2014). The effect of environmental CSR issues on corporate/brand reputation and corporate profitability. *European Business Review*, 26(4), 330-339. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2014-0029>
- Khojastehpour, M., & Saleh, M.A. (2019). The effect of CSR commitment on firms' level of internationalization. *Social Responsibility Journal*, 16(8), 1415-1432.
<https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2019-0071>
- Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 57–75.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.017>
- Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23–34. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.010>

- KPMG. (2022). Big shifts, small steps.
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sg/pdf/2022/10/ssr-small-steps-big-shifts.pdf>
- Kvale, & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Monaghan, S., Tippmann, E., & Coviello, N. (2020). Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 11–22. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00290-0>.
- Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO). (2021). *Tall og fakta om internasjonal handel og samarbeid*. Hentet fra: [Tall og fakta om internasjonal handel og samarbeid \(nho.no\)](https://www.nho.no)
- North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Novisto (2021). What's the Difference Between CSR and ESG? Hentet 10.03.2023, fra: <https://novisto.com/whats-the-difference-between-csr-and-esg/>
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B.B. & Murphy, P.E. (2013). CSR practices and consumer perceptions. *Journal of Business Research*. 66, 1839-1851.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.005>.
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models. *International marketing review*, 36(6), 830-858. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>
- Park, BI & Ghauri, PN. (2015). Determinants influencing CSR practices in small and medium sized MNE subsidiaries: A stakeholder perspective. *Journal of World Business*. 50(1), 192-204. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.04.007>
- Park, Y.-R., Song, S., Choe, S., & Baik, Y. (2015). Corporate Social Responsibility in International Business: Illustrations from Korean and Japanese Electronics MNEs in

Indonesia. *Journal of Business Ethics*. 129(3), 747–761.

<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2212-x>

- Polonsky, M., & Jevons, C. (2009). Global branding and strategic CSR: An overview of three types of complexity. *ResearchGate; Emerald*.
https://www.researchgate.net/publication/240257846_Global_branding_and_strategic_CSR_An_overview_of_three_types_of_complexity
- PwC. (2022). Åpenhetsloven: Dette betyr det for din bedrift. PwC. Hentet fra: <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/aapenhetsloven-nye-krav-til-aapenhetsleverdorkjeden.html>
- PwC. (2023). Hva er ESG. PwC. Hentet fra: [Hva er ESG? \(pwc.no\)](https://www.pwc.no/no/hva-er-esg)
- Ringdal, K. (2013). Enhet og mangfold (3.utg.). Fagbokforlaget.
- Rottig, D., (2016). Institutions and emerging markets: effects and implications for multinational corporations. Hentet fra: [Institutions and emerging markets: effects and implications for multinational corporations | Emerald Insight](https://www.emerald.com/insight/fulltext/article.aspx?doi=10.1108/JBS-03-2016-0011)
- Ryen, A. (2012). Det kvalitative intervjuet. (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rørhus, J. O., & Mysen, S. (2023). Skyhøye gasspriser ga historisk høy eksport i 2022. SSB. Hentet fra: [Skyhøye gasspriser ga historisk høy eksport i 2022 \(ssb.no\)](https://www.ssb.no/nyheter/2023/skyhoeye-gasspriser-ga-historisk-hoy-eksport-i-2022)
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2018). Research methods for business students (8. utg.). Pearson Education Limited.
- Scott, G. (2022). *Emerging Market Economy*. Investopedia. Hentet fra: <https://www.investopedia.com/terms/e/emergingmarketeconomy.as>
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 34(2), 158–166.
<https://doi.org/10.1177/0092070305284978>
- Shabana, K. M., Buchholtz, A. K., & Carroll, A. B. (2017). The institutionalization of corporate social responsibility reporting. *Business & Society*, 56(8), 1107-1135.
<https://doi.org/10.1177/0007650316628177>
- Smith, A. (2007). Making the case for competitive advantage of corporate social responsibility. *Business Strategy Series*. 8. 186-195.
https://www.researchgate.net/publication/230770867_Making_the_case_for_competitive_advantage_of_corporate_social_responsibility

- Steen, J. T. & Liesch, P. W. (2007). A note on Penrosean growth, resource bundles and the Uppsala model of internationalisation. *Management International Review*, 47(2), 193-206. <https://doi.org/10.1007/s11575-007-0011-7>
- Straffeloven. (2005). *Lov om straff* (LOV-2005-05-20-28). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2005-05-20-28/§387>
- S&P Global (2019). Understanding the 'E' in ESG. Hentet fra: [Understanding the “E” in ESG | S&P Global \(spglobal.com\)](https://www.spglobal.com/esg/understanding-the-e-in-esg)
- S&P Global (2020). What is the “G” in ESG. Hentet fra: [What is the “G” in ESG? | S&P Global \(spglobal.com\)](https://www.spglobal.com/esg/what-is-the-g-in-esg)
- Tan, J. (2009). Multinational Corporations and Social Responsibility in Emerging Markets: Opportunities and Challenges for Research and Practice. *Journal of Business Ethics*, 86(S2), 151–153. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0189-7>
- The World Bank. (2020). Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. Hentet fra: [Doing Business 2020 \(worldbank.org\)](https://www.worldbank.org/doingbusiness2020)
- Transparency International Norge. (2017). BESKYTT DIN VIRKSOMHET! Håndbok i antikorrupsjon for norsk næringsliv. Hentet fra. [TI beskytt din virksomhet 2017 web.pdf \(squarespace.com\)](https://www.transparency.no/til/beskytt-din-virksomhet-2017)
- Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Valdez Juárez, L. (2017). Corporate Social Responsibility: Its Effect on SMEs. *Journal of Management and Sustainability*, 7(3). <https://doi.org/10.5539/jms.v7n3p75>
- Van Beurden, P., & Gössling, T. (2008). The Worth of Values - A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance. *Journal of Business Ethics*. 82(2), 407–424. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9894-x>
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2000). *Corporate social responsibility: making good business sense*. World Business Council for Sustainable Development, Geneva, Sveits.

- Welch, C., Nummela, N., & Liesch, P., (2016). The internationalization process model revisited: An agenda for future research. *Management International Review*, 56(6): s. 783. <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0302-y>
- Wright, R.W. & Ricks, D.A. (1994) Trends in International Business Research: Twenty-Five Years Later. *Journal of International Business Studies*, 25, 687-701. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490219>
- Xu, X., Zeng, S., & Chen, H. (2018). *Signaling good by doing good: How does environmental corporate social responsibility affect international expansion?* 27(7), 946–959. <https://doi.org/10.1002/bse.2044>
- Yang, X., & Rivers, C. (2009). Antecedents of CSR Practices in MNCs' Subsidiaries: A Stakeholder and Institutional Perspective. *Journal of Business Ethics*, 86(3), 155–169. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0191-0>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4. utg.). Sage Publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research: Design and Methods* (6. utg.). Sage Publications.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950. <https://doi.org/10.2307/1556420>
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the Liability of Foreignness. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363. <https://www.jstor.org/stable/256683>

8. VEDLEGG

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Informantens bakgrunn og erfaring

- Fortell litt om hvem du er, og hva din rolle er i selskapet.
- Hva består dine konkrete arbeidsoppgaver av?
- Kan du fortelle litt om selskapet, og hva dere driver med?

Internasjonalisering

- Hvilke faktorer er viktige for dere når dere velger marked?
- Hvordan foregår prosessen med å etablere dere i et nytt land og marked?
- Hvilke inngangsstrategier er blitt benyttet i forbindelse med tidligere internasjonal ekspansjon?
- Hvilke vurderinger ligger til grunn for valg av inngangsstrategi?
- Hvordan har inngangsstrategiene fungert?
- Hva slags inngangsstrategi foretrekker dere i dag?
- Har deres internasjonaliseringsprosesser endret seg:
 1. Historisk sett? I så fall, hvorfor?
 2. Underveis i en prosess? I så fall, hvorfor?
- Fortell litt om bedriftens kjennskap til landene dere går inn i, og hvilken innvirkning dette har på inngangsstrategi.
- Er det noen avgjørende faktorer som gjør at dere styrer unna enkelte markeder?

Corporate Social Responsibility (CSR)

- Hva legger dere i CSR, og hvordan er det forankret i bedriften?
- Hvordan har økt fokus på CSR utenfra påvirket bedriftens CSR-strategi?
- Har CSR-strategien utviklet seg i tråd med deres grad av internasjonalisering? I så fall, hvordan?
- Har økt fokus og press fra samfunnet om CSR påvirket bedriftens videre ekspansjon? Hvordan?

- Det neste spørsmålet er tredelt. Er det noen avgjørende faktorer tilknyttet CSR som gjør at dere:
 1. styrer unna enkelte markeder?
 2. har flyttet aktiviteter fra markeder?
 3. velger en mindre risikabel inngangsstrategi?
- Fortell om eventuelle forskjeller i hvordan dere tilpasser deres CSR-strategi når dere går inn i fremvoksende markeder kontra utviklede markeder. Hva er årsaken til forskjeller / ikke forskjeller?
- Har du noen eksempler på at dere har tatt avgjørelser i forbindelse med internasjonalisering, som både har skapt økonomisk verdi og som har bidratt til å løse samfunnsmessige utfordringer eller behov?
- Hvordan har deres CSR-strategi påvirket deres konkurranseevne i både utviklede og utviklingsmarkeder, og hvordan tror dere dette vil påvirke dere i fremtiden?
- Hvordan involverer dere interessenter og samfunnsaktører i utviklingsmarkeder og fremvoksende markeder i deres CSR-initiativer, og hvordan samarbeider dere med lokale partnere for å sikre bærekraftig forretningspraksis?
 - Håndterer dere dette annerledes i utviklede markeder?

Avslutning

- Er det noe du mener er relevant for vår oppgave som vi ikke har vært innom?
- Ønsker du å få tilsendt transkripsjonen?