



**Lokaverkefni til MS-prófs
í stjórnun og stefnumótun**

Rós í hnappgat eða hreinir viðskiptahagsmunir?

Ástundun fyrirtækja í samfélagsábyrgð og áhrif hennar á samkeppnishæfni

Sigfús Jónasson

Leiðbeinandi: Dr. Runólfur Smári Steinþórsson

Júní 2019



HÁSKÓLI ÍSLANDS
FÉLAGSVÍSINDASVIÐ

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

**Rós í hnappagat eða hreinir viðskiptahagsmunir?
Ástundun fyrirtækja í samfélagsábyrgð og áhrif hennar
á samkeppnishæfni**

Sigfús Jónasson

Lokaverkefni til MS-gráðu í stjórnun og stefnumótun

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2019

Rós í hnappgat eða hreinir viðskiptahagsmunir? Ástundun fyrirtækja í samfélagsábyrgð og áhrif hennar á samkeppnishæfni.

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS prófs við Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasvið Háskóla Íslands.

© 2019 Sigfús Jónasson

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2019

Formáli

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til meistaraþrófs í stjórnun og stefnumótun við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Ég vil færa leiðbeinanda verkefnisins, Runólfi Smára Steinþórssyni, bestu þakkir fyrir ánægjulegt samstarf og góða leiðsögn. Sömuleiðis þakka ég viðmælendum fyrir þátttöku, fyrir einstaklega jákvætt viðmót og gestrisni, en þeir eru stór þáttur í að verkefnið varð að veruleika. Að lokum þakka ég öllum mínum nánustu fyrir þann stuðning sem ég hef fengið í gegnum árin í námi.

Útdráttur

Aukin vitund hefur orðið meðal samfélaga um ábyrga viðskiptahætti á undanförunum árum. Aftur á móti hafa rannsóknir sýnt að lítil skuldbinding sé oft að baki innleiðingu fyrirtækja á samfélagsábyrgð. Þar hafa rannsakendur beint sjónum að ástundun og fundið margvíslegar vísbendingar sem dregið hafa úr trúverðugleika og gagnsæi stefnu fyrirtækja í samfélagsábyrgð. Á sama tíma hafa rannsóknir gefið til kynna að samfélagsábyrgð geti haft jákvæð áhrif á samkeppnishæfni og því fyrirtækjum hagsmunir af því að standa vel að samfélagsábyrgð. Markmið rannsóknarinnar var að skoða hvernig valin íslensk fyrirtæki haga ástundun gagnvart eigin stefnu í samfélagsábyrgð. Sömuleiðis var skoðað með hvaða hætti samfélagsábyrgð hefur áhrif á samkeppnishæfni. Í rannsókninni var stuðst við eigindlega aðferðafræði þar sem viðtöl voru tekin við sjö einstaklinga frá fimm fyrirtækjum.

Helstu niðurstöður sýndu að fyrirtækin gátu öll sýnt fram á ástundun gagnvart stefnu í samfélagsábyrgð með dæmum. Ástundun fyrirtækjanna skiptist í tvo flokka, þar sem þrjú sýndu innihaldslétta ástundun og tvö innihaldsríka ástundun. Fjögur fyrirtæki sýndu sömuleiðis viðleitni til að nýta samfélagsábyrgð í kjarnastarfsemi og viðskiptastefnu þar sem ferlar undirgengust endurnýjun, kynningar gagnvart viðskiptavinum settu samfélagsábyrgð í forgrunn og nýsköpun og vörubrúun tók mið af samfélagslegum og umhverfislegum áhrifum. Fjögur fyrirtæki fundu fyrir jákvæðum áhrifum samfélagsábyrgðar á samkeppnishæfni. Helsti ávinningur var bætt ímynd, aukin athygli fyrirtækja út á við og greiðara aðgengi að hagsmunaaðilum, verkefnum og viðskiptum. Fyrirtækin fundu aðallega fyrir óbeinum fjárhagslegum ávinningi af samfélagsábyrgð, frekar en beinum fjárhagslegum ávinningi.

Lykilorð: Samfélagsábyrgð, ástundun, samkeppnishæfni

Abstract

In recent years, awareness about responsible business practices has increased among societies. At the same time research has revealed that commitment behind CSR implementation is often lacking. Researchers have focused on company practices and found various indicators that have reduced credibility and transparency of company policies on CSR. At the same time, research has indicated that CSR can have positive effects on competitiveness and, therefore, it could be in companies interest to effectively practice CSR. The main aim of this study was to examine how selected Icelandic companies practice their own CSR policies. Second, it was examined how CSR affected competitiveness. The study was based on qualitative methodology involving interviews with seven individuals from five companies.

Results revealed that the companies were able to demonstrate practice to their CSR policies through examples. Practices were divided into two categories, with three companies demonstrating light practice and two demonstrating high practice. Four companies also demonstrated efforts to utilize CSR in core business and business policies, where processes underwent renewal, customer presentations involved discussions about CSR, and innovation and product development focused on social and environmental effects. Four companies identified positive effects of CSR on competitiveness. The main benefits were improved image, increased awareness, and easier accessibility to stakeholders, projects, and business. Companies mainly found non-monetary benefits, rather than monetary benefits, from CSR.

Keywords: Corporate social responsibility, practice, competitiveness

Efnisyfirlit

Myndaskrá.....	8
Töfluskrá.....	8
1 Inngangur.....	9
2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja	11
2.1 Rætur og þróun.....	11
2.2 Samtal um veikleika og styrkleika á bernskuárum CSR	13
2.3 Hagsmunaaðilakenningin.....	15
2.4 Viðskiptasiðferði	16
2.5 Þrjú hugmyndakerfi CSR	18
2.5.1 Hin fjögur svið CSR	18
2.5.2 Sjálfbær rekstur.....	19
2.5.3 Þegnskapur fyrirtækja	21
3 Ástundun og CSR.....	22
3.1 Staðlar og viðmið	22
3.1.1 ISO 14001 – Umhverfisstjórnunarstaðall.....	22
3.1.2 Global Reporting Initiative	22
3.1.3 UN Global Compact.....	23
3.1.4 ISO 26000 – Samfélagsábyrgðarstaðall.....	25
3.1.5 Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna.....	25
3.1.6 Nasdaq ESG	26
3.2 Innihald ástundunar.....	27
3.3 Ástundun fyrirtækja gagnvart eigin stefnu í CSR	30
3.3.1 Erlendar rannsóknir á CSR.....	31
3.3.2 Íslenskar rannsóknir á CSR	33
4 Samkeppnishæfni og CSR.....	36
4.1 Samfélagsleg frammistaða fyrirtækja.....	36
4.2 Beinn fjárhagslegur ávinningur	37
4.3 Óbeinn fjárhagslegur ávinningur	39
4.4 Sameiginlegt virði: Hin marglaga tækifæri af CSR	40
5 Aðferðafræði rannsókna	42
5.1 Eigindleg aðferðafræði	42
5.2 Þátttakendur og úrtak.....	42
5.3 Framkvæmd rannsókna.....	43
5.4 Greining gagna	44
5.5 Réttmæti rannsókna.....	45
5.6 Staða rannsakanda og þáttur siðferðis	45

6	Niðurstöður.....	47
6.1	Ástundun.....	47
6.1.1	Hvatar.....	47
6.1.2	Nálgun.....	49
6.1.3	Aðgerðir.....	52
6.2	Samkeppnishæfni.....	57
6.2.1	Forsendur ávinnings.....	57
6.2.2	Ávinningur.....	60
6.2.3	Mælingar.....	64
7	Umræða.....	67
7.1	Ástundun gagnvart CSR stefnu.....	67
7.2	Þýðing CSR fyrir samkeppnishæfni.....	71
7.3	Annmarkar og styrkleikar.....	74
7.4	Framtíðarrannsóknir.....	74
8	Lokaorð.....	76
	Heimildir.....	77
	Viðauki 1.....	88
	Viðauki 2.....	89

Myndaskrá

Mynd 1. Hin fjögur svið CSR.....	19
Mynd 2. Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna.....	26
Mynd 3. Syndirnar sjö.....	30

Töfluskrá

Tafla 1. 10 viðmiðunarreglur Global Compact	24
Tafla 2. ESG-vísar Nasdaq	27
Tafla 3. Þrjú flokkar ástundunar fyrirtækja	28
Tafla 4. Upplýsingar um þátttakendur.....	43
Tafla 5. Upplýsingar um CSR skýrslur fyrirtækjanna.....	51

1 Inngangur

Mikil vitundarvakning hefur átt sér stað um mikilvægi þess að fyrirtæki hugi að áhrifum starfsemi sinnar á samfélög og umhverfi. Þrýstingur frá hagsmunaaðilum hefur orðið fyrirtækjum áþreifanlegur og hafa mörg brugðist við og sett sér stefnu um samfélagsábyrgð (Snjólfur Ólafsson, Brynhildur Davíðsdóttir og Lára Jóhannsdóttir, 2014; Global Reporting Initiative, e.d.-c ; Webb, Mohr og Harris, 2008). Hér á landi má sjá birtingarmynd þessarar þróunar í aðildarfélögum Festu, miðstöðvar um samfélagsábyrgð. Festa var stofnuð árið 2011 og var markmiðið að auka vitund og þekkingu gagnvart samfélagsábyrgð, efla starfshætti fyrirtækja í þágu þess og hvetja til samstarfs og aðgerða. Sex fyrirtæki voru stofnmeðlimir en í maí 2019 voru aðildarfélögin orðin 106 talsins (Festa, e.d.-a; Festa, e.d.-b; Festa, e.d.-c). Þrátt fyrir þessa jákvæðu þróun hafa vandamál fylgt í kjölfarið. Oft virðist lítil innistæða liggja að baki skuldbindingum fyrirtækja og hafa bæði erlendar og íslenskar rannsóknir greint frá ýmsum þáttum sem draga úr trúverðugleika og gagnsæi samfélagsábyrgðar. Þar hafa rannsóknir sýnt að fyrirtæki eigi til að hagræða sannleika um ástundun í samfélagsábyrgð, halda upplýsingum frá hagsmunaaðilum og vinna samfélagsábyrgð eftir óljósri aðferðafræði (Dagný Kaldal Leifsdóttir 2013; De Grosbois, 2012; Font, Walmsley, Cogotti, McCombes og Häusler, 2012; Mahoney, Thorne, Cecil og LaGore, 2013). Á sama tíma hafa rannsóknir sýnt að samfélagsábyrgð geti haft jákvæð áhrif á árangur fyrirtækja, þar sem hún er talin geta ýtt undir samkeppnishæfni, og því fyrirtækjum hagsmunir af því að standa vel að hugmyndafræðinni (Castaldo, Perrini, Misani, og Tencati, 2009; Hąbek og Wolniak, 2016; Kang, Germann og Grewal, 2016; Vilanova, Lozano og Arenas, 2009).

Markmið rannsóknarinnar er að skoða hvernig valin íslensk fyrirtæki haga starfi sínu í samfélagsábyrgð og hvort viðmælendur geti sýnt fram á ástundun gagnvart stefnu í samfélagsábyrgð með dæmum. Með ástundun er átt við hversu lifandi stefna fyrirtækjanna í samfélagsábyrgð er, það er hvort markmiðum fylgi raunverulegar aðgerðir. Jafnframt er leitast við að skoða hvort samfélagsábyrgð hafi tengingu við samkeppnishæfni og þá í hvaða formi ávinningurinn er. Lítið hefur verið um rannsóknir á ástundun fyrirtækja í samfélagsábyrgð og áhrif samfélagsábyrgðar á samkeppnishæfni á Íslandi. Markmiðið er því að gefa innsýn inn í þessi mál og bæta við núverandi þekkingu á efninu. Settar eru fram eftirfarandi rannsóknarspurningar:

- Hver er ástundun fyrirtækja gagnvart eigin stefnu í samfélagsábyrgð?
- Með hvaða hætti hefur samfélagsábyrgð þýðingu fyrir samkeppnishæfni fyrirtækja?

Ritgerðin hefst á fræðilegum kafla þar sem farið er yfir fræði sem snúa að ástundun og samkeppnishæfni samfélagsábyrgðar. Í framhaldinu er farið yfir aðferðafræði rannsóknarinnar, niðurstöður og umræður. Að lokum eru anmörkum, styrkleikum og framtíðarrannsóknnum gerð skil ásamt lokaorðum.

2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja

Á undanförunum áratugum hafa mörg hugtök reynt að fanga þá hugmynd sem liggur að baki samfélagsábyrgð, en þar má nefna samfélagsábyrgð fyrirtækja (e. corporate social responsibility), sjálfbæran rekstur (e. corporate sustainability) og þegnskap fyrirtækja (e. corporate citizenship). Þróunin hefur verið sú að algengast er að tala um samfélagsábyrgð fyrirtækja og mun því umfjöllunin miðast við það hugtak í ritgerðinni. Hugmyndafræðirnar að baki sjálfbærum rekstri og þegnskapi fyrirtækja eru sömuleiðis mikilvægar til að ná heildrænum skilning á samfélagsábyrgð og verður því einnig fjallað um þessi hugtök (Carroll og Shabana, 2010).

Í þessum kafla verður þróun samfélagsábyrgðar rakin ásamt veikleikum og styrkleikum hugtaksins. Sömuleiðis verður fjallað um hagsmunaaðilakeninguna og viðskiptasiðferði.

2.1 Rætur og þróun

Hugmyndir um samfélagsábyrgð fyrirtækja (nefnist hér eftir CSR) eiga sér djúpa og langa sögu, en finna má fyrstu ummerki um orðanotkun í kringum fjórða áratug 20. aldarinnar (Carroll, 1979). Hugtakið öðlaðist formlegt gildi eftir því sem á leið 20. öldina og þá sérstaklega á síðastliðnum 50 árum. Fræðimaðurinn Archie B. Carroll hefur rakið sögu CSR og tekið eftir ólíkum merkingum þess, allt eftir ólíkum tímabilum. Fyrst um sinn vísaði hugtakið aðeins til samfélagslegra skyldna, fremur en skyldna á herðum fyrirtækja. Að einhverju leyti má það rekja til þess að vitund um nærveru og yfirráð fyrirtækja hafði ekki enn látið á sér bera meðal almennings og fræðafólks og þeirra áhrifa sem starfsemi fyrirtækja hafði á samfélög (Carroll, 1999). Í kringum svipað leyti kom út bók frá fræðimanninum Howard R. Bowen frá 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*, þar sem Bowen vakti athygli á hinum veigamiklu völdum sem fyrirtæki og stjórnendur þeirra höfðu á daglegt líf almennings og samfélaga. Úr þessum hugarsnúningum Bowen komu mikilsverðar, og á þeim tíma framsýnar, spurningar sem kröfðust svara og má þar bera upp spurninguna „hvaða skyldur ber viðskiptafólk (e. businessmen) gagnvart eigin samfélagi?“ (Bowen, 2013). Bowen var ekki einangraður í þessari skoðun heldur tóku margir til máls. Má þar nefna Keith Davis (1960) sem kom inn á þá undirliggjandi staðreynd að menning og samfélög höfðu tekið breytingum sem kröfðust viðbragða af hálfu viðskiptafólks til að endurskilgreina og skipuleggja hlutverk og aðgerðir í samfélagslegu ljósi. Þessar hugmyndir runnu undan rifjum hugmyndaágreinings, þar sem

spjótin snéru að rótgrónum hugmyndum um eðli fyrirtækja – eða hvort meginmarkmið þeirra væri að hámarka arð hluthafa. Upp voru komnar hugmyndir sem skoruðu þetta eðli á hólmi, um að ekki væri síður mikilvægt að greina þau samfélagslegu áhrif sem rekstur fyrirtækja hafði (Snjólfrur Ólafsson o.fl., 2014).

Alveg fram að níunda áratugnum héldu skilgreiningar á CSR áfram og tók svo við áratugur af rannsóknum og fleiri snertiflötum, þar sem orð eins og viðskiptasiðfræði (e. business ethics) og hagsmunaaðilakenningin (e. stakeholder theory) báru á góma (Carroll, 1999). Framlag sem vert er að nefna í þessu samhengi kom frá fræðimanninum Peter Drucker sem sýndi fram á að hagnaður (e. profitability) og ábyrgð (e. responsibility) væru nátengd hugtök, sem gætu frekar unnið saman heldur en í sundur. Hugmyndin var ekki ný að nálinni en aðgreining Drucker lá að mestu í þeirri kröfu að fyrirtæki ættu að grípa þau tækifæri sem fælust í CSR, og að slík tækifæri væru ekki síður hagnaðardrifin en önnur viðskiptatækifæri. Þannig væri hægt að umbreyta samfélagslegum vandamálum í efnahagsleg tækifæri, sem leiddu af sér ávinning í formi afkasta, vel launaðra starfa og auðs (Drucker, 1984).

Á síðustu tuttugu árum hefur áhugi fyrir CSR vaxið svo um munar að á stundum er fjallað um hugtakið í samhengi tiskufyrirbrigðis. Hugmyndin hefur notið alþjóðlegrar athygli og þá sérstaklega á meðal evrópskra samfélaga (Carroll, 2008). Kannanir hafa sýnt fram á að CSR hefur hreyft við flestum af hinum stóru alþjóðlegu fyrirtækjum innan OECD (OECD, 2001) og breiðir umræðuefnið vængi sína einnig á borð stjórnámálanna, verkalýðshreyfinga, neytenda, frjálsra félagasamtaka og vísindamanna (Habisch, Jonker, Wegner og Schmidpeter, 2005). Þetta hefur haft þær afleiðingar að fyrirtæki hafa í auknum mæli sett sér markmið um ákveðna hegðun og skuldbindingar gagnvart vinnuafli, umhverfisstjórnun, mannréttindum, neytendavernd, upplýsingagjöf, og baráttu gegn spillingu. OECD greinir frá því að ávinningur fyrirtækja geti verið á marga vegu, þar má nefna bætt lagalega hlýðni, minni hættu á lögsókn, bætt orðspor fyrirtækis og vörumerkja, og greiðfærari samskipti við hluthafa og samfélög (OECD, 2001).

Ljóst þykir að CSR snertir ekki aðeins á hugmyndum um siðferði og siðgæði heldur einnig þær er snúa að viðskiptum. Carroll (2008) nefnir að mikilvægt sé að fyrirtæki finni fyrir því virði sem fjárfesting í CSR hefur í för með sér og þar þurfi neytendur og samfélagið að koma að borði. Það er nefnilega ekki fyrirtækja einna að skilgreina hvað felist í árangri, heldur taki samfélagið sömuleiðis virkan þátt í því. Þrýstingur frá hagsmunaaðilum hefur

áhrif á starfsemi fyrirtækja og eftir því sem hagsmunaaðilar láta sig samfélagslega og umhverfislega þætti varða, því mun líklegra er að fyrirtæki taki mið af þeim þáttum í stefnumótun (Valor, 2005).

Evrópusambandið hefur skilgreint CSR sem svo að fyrirtæki verði að huga að eigin áhrifum á samfélög og hvaða ábyrgð starfsemi þeirra kallar fram. Til að fyrirtæki geti talist samfélagslega ábyrg þurfa þau að hafa skilgreinda ferla sem mæta áhyggjum og réttindum neytenda, samfélagsins, umhverfisins og viðmiðum til siðferðis. Fyrirtæki þurfa svo að samþætta þessa ferla inn í kjarnastarfsemina og daglegan rekstur í nánu samstarfi við hluthafa. Markmið þessa er að hámarka ávinning fyrir hluthafa, aðra hagsmunaaðila og samfélagið í heild með því að skapa sameiginlegt virði (e. shared value) og draga úr mögulegri skaðsemi (European Commission, 2011).

2.2 Samtal um veikleika og styrkleika á bernskuárum CSR

Ekki leið að löngu þar til upp risu gagnrýnisraddir gegn CSR og var hart tekist á leikvelli stílvopnsins, en slíkt samtal á rætur sínar að rekja til sjötta áratugs 20. aldarinnar. Árið 1958 kom út grein frá Theodore Levitt, hagfræðiprófessor, sem birtist í Harvard Business Review. Á forsíðu greinarinnar mátti fljótlega greina hvað klukkan sló þegar Levitt velti upp þeirri spurningu hvort stjórnendur væru að leiða fyrirtæki og lönd í martröð lénsskipulags þar sem þeir höfðu gleymt meginhlutverk sínu, eða að þeir væru fyrst og fremst viðskiptafólk. Greinin tók á hugmyndafræðilegum ágreining þar sem lénsskipulag og kapítalismi kölluðust á, en ljóst var að Levitt taldi kapítalisma að veði ef hugmyndin um CSR átti fram að ganga. Levitt taldi að velferðarkerfi og samfélög væru ekki á könnu fyrirtækja, heldur væri markmið fyrirtækja fyrst og fremst að skapa hagnað. Stjórnvöld áttu þannig ekki að vasast í viðskiptalífínu eins og viðskiptalífið átti að sama skapi ekki að vasast í málum stjórnsýslunnar. Levitt taldi hættu á að línurnar á milli viðskiptalífsins og stjórnvalda gætu orðið óljósar með CSR og var þá hættan að allt myndi skolast undir stjórnsýsluna (Levitt, 1958).

Í september árið 1970 skrifaði fræðimaðurinn Milton Friedman grein sem nefnist *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* og var til þess fallin að æra óstöðugan. Friedman lagði þar útaf að stjórnendur fyrirtækja gætu ekki aðskilið sig frá hluthöfum heldur gegndu þeir fyrst og fremst skyldum gagnvart þeim. Því þyrftu þeir að lúta markmiðum hluthafa sem í flestum tilvikum þýddi að hámarka arð þeirra á sama tíma

og fyrirtækið bæði uppfyllti lagalegar og siðferðilegar skyldur sínar (Friedman, 1970). Friedman sagði stjórnendur aftur á móti búa yfir rétt til að gera það sem þeim sýndist með eigin peninga á eigin tíma. Þeir gátu kosið að leggja málefnum lið fjárhagslega, neitað að vinna fyrir ákveðin fyrirtæki og jafnvel hætt í núverandi vinnu ef fyrirtækið stríddi gegn þeirra hugsjónum. Þannig aðgreindi Friedman fyrirtæki og einstaklinga þegar kom að CSR. Stjórnandi átti að haga atferli sínu sem umbjóðandi (e. principal), ekki fulltrúi (e. agent), gagnvart hluthöfum og nýta eigin tíma og peninga í þessar athafnir en ekki tíma, peninga eða krafta sem helgaðir voru fyrirtækinu. Sömuleiðis taldi Friedman að CSR gæti alið af sér verðhækkanir, aukin útgjöld, lakari mannauð og launahækkanir. Friedman hélt því fram að stjórnendur sem fóru í vegferð CSR væru í raun ekki að gera annað en að auka á skattbirgðar fólks, þar sem þetta væri í raun skattur á arð hluthafa og þar með laun fólks. Hér höfðu hlutverk riðlast og átti þetta að vera í verkahring ríkisins, sem nú þegar annaðist innheimtu skatta, sem átti svo að vera úthlutað í samfélagsleg verkefni (Friedman, 1970). Friedmann taldi að það væri frekar hlutverk hins frjálsa markaðar að leysa úr flækjum samfélagsins. Þannig kæmu lausnir úr viðeigandi áttum en ekki endilega úr starfsemi allra fyrirtækja. Innbyggt í þessa hugmynd var sú forsenda að ef hinum frjálsa markaði tækist ekki að leysa samfélagsleg verkefni þá féllu þau ekki á herðar fyrirtækja heldur stjórnvalda (Carroll og Shabana, 2010).

Þrátt fyrir rökstuðning Levitt og Friedman sáu margir ljósin kvikna í þeirri framsækni sem hugmyndafræði CSR bjó yfir. Keith Davis var meðal þeirra, en hann skoðaði hvor rökin, með eða á móti CSR, væru heppilegri til að skapa lífvænlegt samfélag fyrir framtíðina. Davis velti mörgum steinum og komst að þeirri niðurstöðu að umræðan um CSR snéri að grundvallar hugmyndum almennings um samfélög. Spurningin var því sú hvort almenningur sæi meiri verðmæti í háværkun hagnaðar, þar sem samfélagslegum vandamálum er haldið aðgreindum frá viðskiptalífínu, eða hvort almenningur óskaði þess að viðskiptalífið, með öllu sínu valdi og auðlindum, tæki virkan þátt í hinu samfélagslega landslagi. Davis sagði að ef horft væri til samfélagslegrar þróunar á undanförunum árum hefðu samfélög tekið breytingum, meðal annars með aukinni alþjóðavæðingu, og að þrýstingur á fyrirtæki og stofnanir að sýna CSR væri orðin áþreifanlegur (Davis, 1973).

Enn átti þó eftir að svara þeim spurningum sem Friedman lagði útaf í grein sinni og kom það í hlutskipti Thomas Mulligan, þáverandi prófessor við Duke háskóla í Bandaríkjunum, að takast á við þær. Mulligan taldi áhyggjur Friedman grundvallast á

veikum forsendum. Stjórnendur gætu varla innleitt CSR upp á sitt einsdæmi og samhliða aðskilið hugmyndir um háþróun hagnaðar eða samkeppnishæf verð frá kjarna fyrirtækja. Að mati hans þurfti eitt ekki að útiloka annað. Mulligan nefndi að aðgerðir í CSR væru ætíð á dagskrá fyrirtækja vegna þess að þær væru hluti af markmiðum og stefnu fyrirtækja og hefðu sömuleiðis verið unnar og þróaðar í samræmi við hluthafa. Stjórnendur höfðu þannig ekki einir ákvörðunarvald um hvernig aðgerðum væri háttað eða hverjar væru settar í forgrunn hverju sinni (Mulligan, 1986).

Bill Shaw skrifaði grein sem tók vel á rökum Friedman og Mulligan. Shaw taldi fyrirtæki búa yfir ákveðnum skyldum sem þau gátu ekki bundið auga fyrir, eins og skyldur gagnvart hluthöfum. Þannig þurftu aðgerðir í CSR að haldast í hendur við efnahagslega hagsmuni og sérþekkingu fyrirtækja (Shaw, 1988).

2.3 Hagsmunaaðilakenningin

Umræðan um veikleika og styrkleika CSR átti eftir að vekja upp spurningar um hagsmunaaðila fyrirtækja sem svo varð raunin í kringum níunda áratug 20. aldarinnar. Þar hafa margir nefnt bók R. Edward Freeman, *Strategic management: A stakeholder approach*, sem tímamótarverk í þeim efnum (Donaldson og Preston, 1995; Jones, 1995). Í bókinni nefndi Freeman að orðið hagsmunaaðili (e. stakeholder) hafi fyrst komið fram í stjórnunarfræðum árið 1963. Á þeim tíma vísaði hugtakið til hluthafa, en það var eini hópurinn sem stjórnendur áttu að vera vakandi fyrir og huga atferli sínu samkvæmt. Þannig skilgreindist hugmyndin um hagsmunaaðila utan um þann stuðning sem fyrirtæki gat ekki lifað án. Í bókinni rakti Freeman nýja sýn sem mótuð var af breyttu landslagi. Með alþjóðavæðingu höfðu viðskiptavinir fleiri valkosti en áður, kauphegðun var að þróast, meiri samkeppni var um gæði og ákall um breytta stjórnarhætti urðu háværi. Þetta hafði í för með sér að skilgreiningin á hagsmunaaðilum fór að stækka, endurhugsa þurfti hugtakið út frá breyttum aðstæðum í ytra og innra umhverfi fyrirtækja. Freeman talaði fyrir því að stjórnendur þyrftu að huga að öllum aðilum eða hópum sem gætu orðið fyrir áhrifum af starfsemi fyrirtækja þeirra (Freeman, 2010). Bók Freeman féll í góðan jarðveg og voru margir sem lögðu sitt á vogarskálar umræðunnar. Donaldson og Preston (1995) komu fram með hagsmunaaðila-líkan í grein sinni þar sem gengið var út frá að eftirfarandi aðilar féllu undir skilgreininguna: ríkisstjórnir, fjárfestar, stjórnmalaflokkar, viðskiptavinir, samfélög, starfsmenn, atvinnugreinasamtök og birgjar. Sömuleiðis þótti þeim

hagsmunaaðilakenningin fela í sér, beint eða óbeint, þrjá þætti. Í fyrsta lagi átti kenningin að útskýra hegðun stjórnenda eða fyrirtækja, í öðru lagi að útskýra hvaða afleiðingar atferli þeirra hafði og í þriðja lagi hvaða siðgæðiskröfur eða boðskapur endurspegluði atferli þessa hóps. Þannig voru þessir þættir lýsandi fyrir það atferli sem stjórnendur sýndu af sér í tengslum við hagsmunaaðila.

Tengsl hagsmunaaðilakenningarinnar og CSR hafa verið fræðimönnum hugleikin (Carroll, 1991; Wood og Jones, 1995). Á tímum þar sem fyrirtæki berjast í bökkum í alþjóðlegu samkeppnisumhverfi hafa mörg þeirra horft til þátta í markaðsstarfi sem geta stuðlað að aðgreiningu og langvarandi samkeppnisforskoti. Einn þessara þátta er að tengja kennimark sitt og orðspor við velvild gagnvart samfélaginu. Þannig sé fyrirtækið þegn í samfélaginu (e. corporate citizen) og hagar starfsemi sinni í samræmi við það. Forskot við slíkt markaðsstarf er að það höfðar til margra hagsmunaaðila og sérstaklega í ljósi þess að hagsmunaaðilar geta átt marglaga tengsl við fyrirtæki. Niðurstöður rannsókna hafa gefið vísbendingar um að CSR geti skapað fyrirtækjum samkeppnisforskot og myndað jákvæðari tengsl við ólíka hagsmunahópa (Sen, Bhattacharya og Korschun, 2006).

2.4 Viðskiptasiðferði

Í árpúsundir hefur siðferði verið mannfólki hugleikið. Þrátt fyrir það hefur ekki fundist óumdeilanleg skilgreining á því hvað hugtakið siðferði vísar til. Hinir forngrísku heimspekingar lögðu þung lóð á vogarskálar umræðunnar og er Sókrates talinn hafa náð að forma það inntak sem flestir geta tekið undir, eða að siðferði sé „það lífernir sem hver okkar skyldi ástunda“ (Rachels, 1997, bls. 15). Löngu er orðið ljóst að manneskjan er félagsvera sem sækist eftir að eiga samfélag með öðru fólki og þykir mörgum siðferði spretta upp úr slíkri tengslamyndun – eða þegar fólk á samtal og sátt um hinar nauðsynlegu reglur til að lifa í samfélagi hvert með öðru (Rachels, 1997). Undir þetta tóku Platon og Aristóteles sem þóttu mikilvægt að aðgreina ekki manneskjuna frá samfélaginu heldur þurfti að skoða forsendur um siðferðilega breytni og farsæld í samhengi þessara tveggja póla (Vilhjálmur Árnason, 2008). Þegar fræðimenn fóru að skilja hismið frá kjarnanum var siðferði álitid veigamikill þáttur innan CSR, þar sem fyrirtæki áttu að leitast við að hafa það í hávegum (Carroll, 1991). Fyrirtæki gátu því ekki tekið eigið atferli út fyrir sviga, heldur þurftu þau að finna leið til að samræmast þeim forsendum sem einstaklingar

og samfélög gerðu til siðferðilegrar breytni og farsældar. Af þessum ástæðum er erfitt að fjalla um CSR án þess að gera skil á viðskiptasiðferði (e. business ethics), en til marks um mikilvægi þess hafa fræðimenn lagt til að nota hugtakið siðferði fyrirtækja (e. corporate ethics) yfir samfélagsábyrgð (Carroll, 1998).

Áherslan á viðskiptasiðferði fór að færast í aukanna í kringum níunda áratug 20. aldarinnar þegar upp komu stórfelldir siðferðisbrestir innan fyrirtækja. Dæmi um þetta var gaseitrun í verksmiðju Union Carbide sem varð fjöldanum að bana í Bhopal á Indlandi árið 1984, miklar deilur um viðskipti fyrirtækja gagnvart Suður-Afríku vegna aðskilnaðarstefnunnar (e. apartheid) og ólík hneykslismál sem skóku stórfyrirtæki eins og Enron og WorldCom (Carroll, 2008; Wright og Bennett, 2011). Í samhengi þessa leiddu niðurstöður rannsóknar Aupperle, Carroll og Hatfield (1985) í ljós að efnahagsleg ábyrgð og siðferðileg ábyrgð gátu verið í andhverfu sambandi innan fyrirtækja. Þetta hafði það í för með sér að eftir því sem fyrirtæki horfðu meira til efnahagslegra þátta jukust líkurnar á að siðferði fór forgörðum.

Allt þetta kallaði á viðbrögð úr ólíkum áttum og beindust spjótin fljótt að menntun og háskólum. Mörgum þótti sem háskólar hefðu ekki aðeins vanrækt hlutverk sitt gagnvart siðferðisfræðslu heldur að þeir hefðu beinlínis hvatt nemendur til að huga aðeins að hagnaðarsjónarmiðum fyrirtækja og hluthafa. Upp úr þessum jarðvegi óx meðvitund um mikilvægi þekkingar í siðfræðum fyrir framtíðar atvinnurekendur. Endanlegt markmið fræðanna var ekki endilega að hrófla við siðferðilegum áttavita nemenda heldur frekar að gefa þeim verkfæri til að takast á við siðferðileg álitamál og halda í heilindi þegar út í atvinnulífið væri komið. Til marks um þennan áhuga um siðferði fóru kannanir að sýna að heilindi og kunnátta í siðferði voru atvinnurekendum mikilvægir eiginleikar í fari umsækjenda (Alsop, 2006).

Carroll (1991) skilgreindi siðferðilega ábyrgð eina af grunnstoðum CSR hugtaksins þar sem hún átti að vísa til ástundunar sem endurspegluðu hugmyndir og væntingar viðskiptavina, hagsmunaaðila eða starfsmanna um hvað væri réttlátt. Fyrirtæki urðu þannig að haga starfsemi í samræmi við þessar væntingar samfélagsins. Afleiðing þessa gátu verið frjálssar aðgerðir í þágu samfélagsins sem fyrirtæki kaus að stuðla að og stunda og voru viðbót við lagalegar skyldur (Carroll og Shabana, 2010). Auk þessa var mikilvægt að fyrirtæki væru á varðbergi gagnvart þróun siðferðilegra hugmynda innan þess samfélags sem þau störfuðu í, að þau fórnðu ekki siðferðisreglum í leit að árangri og

viðurkenndu að siðferðilegt atferli gengi lengra en lög og reglur sögðu til um (Carroll, 1991).

Ákveðnar áskoranir geta fylgt siðferði þar sem stöðugt þarf að túlka siðferðisreglur eftir aðstæðum og getur notkun þeirra verið ólík eftir menningum og atvinnugreinum. Reglur eru því ekki sönnun um lögmæti fyrirtækja heldur frekar það atferli sem mótast af þeim. Þannig móta siðferðisreglur umgjörð og eru formleg stefnuyfirlýsing fyrirtækja um hverjar væntingar þeirra eru gagnvart atferli starfsmanna (Clegg, Schweitzer, Whittle og Pitelis, 2017).

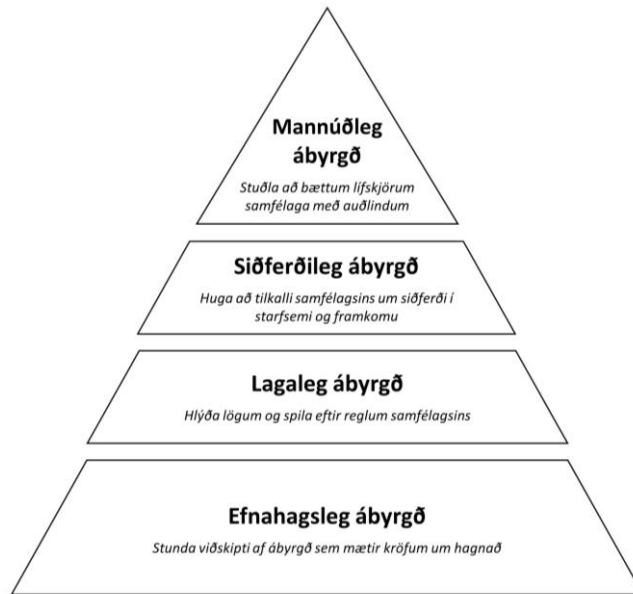
2.5 Þrjú hugmyndakerfi CSR

Margar kenningar eru til sem hafa reynt að móta heildstæða mynd um samfélagsábyrgð. Þróunin hefur aftur á móti verið sú að algengast er að tala um CSR og sömuleiðis hafa hugtökin sjálfbær rekstur og þegnskapur fyrirtækja komið víða fram. Þessar kenningar leggja grunn að skilningi og draga fram mikilvæg atriði sem hjálpa fyrirtækjum að skipuleggja starfsemi sína í samræmi við samfélagsábyrgð. Af þessum ástæðum verður fjallað um hin fjögur svið CSR, sjálfbæran rekstur og þegnskap fyrirtækja í kaflanum.

2.5.1 Hin fjögur svið CSR

Fræðimaðurinn Archie B. Carroll skipti CSR í fjögur svið ábyrgðar sem fyrirtæki báru innan samfélaga. Carroll smíðaði kenninguna sem píramída sem gaf til kynna að ákveðnir þættir vögu þyngra en aðrir (sjá mynd 1). Sá fyrsti var hin efnahagslega ábyrgð og vísaði til þeirra grunnhugmynda sem fyrirtæki voru grundvölluð á, eða tveim þáttum. Annars vegar voru fyrirtæki hönnuð til að mæta eftirspurn samfélagsþegna um vörur og þjónustu og hins vegar skyldu þau skila væntum hagnaði í kjölfarið. Ábyrgðin fólst þannig í að mæta eftirspurn, huga vel að hagnaði og rekstrarhagkvæmni, og halda sterkri samkeppnisstöðu (Carroll, 1991). Í öðru lagi kom hin lagalega ábyrgð sem vísaði til þeirra laga og reglna sem fyrirtæki áttu að haga starfsemi sinni eftir. Fyrirtæki urðu þannig að starfa í samræmi við væntingar stjórnvalda, vera löghlýðin og uppfylla mismunandi reglugerðir í því umhverfi sem þau störfuðu (Carroll, 1991). Næstu tveir þættir í píramída Carroll voru tilraun til að tilgreina ábyrgð sem fór lengra en lög og reglur kváðu á um (Carroll, 1999). Þriðji þátturinn var siðferðileg ábyrgð og tók á venjum, hefðum og væntingum sem ólíkir hagsmunaaðilar og samfélagið hafði um hvað þótti réttlátt og sanngjarnt (Carroll, 1991). Síðasti þátturinn var mannúðleg ábyrgð en þar voru leikreglur frá samfélaginu ekki eins skýrar og í öðrum

þáttum. Stjórnendum og fyrirtækjum var þess í stað falin sú ábyrgð að taka réttar ákvarðanir (Carroll, 1999). Þannig var mannúðleg ábyrgð álitin af frjálsum vilja fyrirtækja þar sem hvorki siðferði né lög kröfðust einhvers, heldur var það frekar löngun og innri hvatar fyrirtækja sem hvöttu til aðgerða (Carroll, 1991; Carroll, 1999).



Mynd 1. Hin fjögur svið CSR (Carroll, 1991; Carroll, 1999).

Kenning Carroll hefur einna helst verið gagnrýnd fyrir að innihalda efnahagslega ábyrgð, sem situr neðst á botni píramídans og er sá grunnur sem hinar ábyrgðirnar hvíla á. Þar hefur mörgum þótt ábyrgðin aðeins hringsnúast um fyrirtækið, á meðan hinar þrjár ábyrgðirnar eru þær sem fyrirtækið hefur gagnvart öðrum, eða samfélaginu (Carroll, 2008). Carroll hefur þó nefnt að efnahagslegi þátturinn sé samfélögum ekki síður mikilvægur eins og fyrirtækjum (Carroll, 1999).

2.5.2 Sjálfbær rekstur

Á svipuðum tíma og hugmyndir um CSR voru á fullum snúning fór annað hugtak að ryðja sér til rúms samhliða, en það var hugtakið sjálfbær rekstur (nefnist hér eftir CS). Rekja má formfestingu þess hugtaks til skýrslu sem kom út árið 1987 og heitir *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Í skýrslunni kom fram að þörf var á hagvexti sem grundvallaður væri í sátt við samfélagið og umhverfið (Brundtland, 1987). Ekki leið langur tími þar til CS var samtengt hugtaki sem nefnist hin þreföldu rekstraráhrif (e. triple bottom line) og samanstóð af efnahagslegum, samfélagslegum og umhverfislegum þáttum (Dyllick og Hockerts, 2002; Montiel, 2008).

Í stað þess að fyrirtæki gerðu aðeins skil gagnvart hefðbundnum fjárhagslegum sjónarmiðum í ársskýrslum áttu fyrirtæki sömuleiðis að greina frá áhrifum þeirra á nærumhverfið, eða ofangreindum þremur þáttum (Jackson, Boswell og Davis, 2011). Hugmyndin var sú að fyrirtæki ættu ekki aðeins að mæla eigin frammistöðu gagnvart beinum hagsmunaaðilum, eins og starfsfólki, birgjum eða viðskiptavinum, heldur einnig nærsamfélaginu og stjórnvöldum. Innbyggt í hugmyndafræðina var sú viðurkenning að ábyrgð fyrirtækja væri mun víðtækari en að mæta aðeins efnahagslegum sjónarmiðum eins og að framleiða vörur eða þjónustu sem viðskiptavinir kölluðu eftir eða að skila hagnaði. Fyrirtæki áttu ennfremur að huga að samfélagslegum og umhverfislegum þáttum í mælingum á eigin frammistöðu. Umhverfisleg frammistaða vísaði til þeirra auðlinda sem framleiðslan sótti í, eða orku, land eða vatn sem dæmi. Sömuleiðis áttu fyrirtæki að huga að þeim afleiðingum sem framleiðslan hafði, þar var gjarnan horft til þátta eins og úrgangs, útblásturs, orkunýtingar og skaðlegra efna. Markmiðið var að vekja upp meðvitund gagnvart afleiðingum starfseminnar og draga úr skaðlegum áhrifum. Samfélagsleg áhrif vísaðu gjarnan til þeirra áhrifa sem fyrirtæki og þeirra birgjar höfðu á þau samfélög sem þau störfuðu í. Markmiðið var að veita jöfn tækifæri, hvetja til fjölbreytni, auka tengsl innan fyrirtækisins og út á við og tryggja lífsgæði, ábyrga stjórnarhætti og lýðræðislega ferla (Hubbard, 2009).

Rannsóknir hafa sýnt að með því að taka þessa þætti föstum tókum má auka gæði í frammistöðu fyrirtækja sem getur haft jákvæðar fjárhagslegar afleiðingar (Gimenez, Sierra og Rodon, 2012; Hubbard, 2009; Pullman, Maloni og Carter, 2009). Ekki dugar aðeins að huga að einum af þessum þáttum ef fyrirtæki ætlar að viðhalda CS til langs tíma, þar sem þættirnir eru samtengdir og geta riðlað ávinningi hvors annars (Dyllick og Hockerts, 2002; Montiel, 2008).

Í gegnum tíðina hefur línán á milli CS og CSR verið afar óljós (Montiel, 2008). Van Marrewijk (2003) segir þróunin aftur á móti hafa verið í þá átt að margir álíti CS og CSR sem samheiti. Á það hefur þó verið bent að hugtökin séu ólík að því leyti að siðferði hefur verið stór þáttur í CSR frá upphafi en minna hefur farið fyrir því innan CS, eins og skýrsla Brundlands nefndarinnar ber meðal annars með sér (Bruntland, 1987; Snjólfrur Ólafsson o.fl., 2014).

2.5.3 Þegnskapur fyrirtækja

Í kringum 10. áratug 20. aldarinnar fór hugtak að ryðja sér til rúms sem gjarnan er þekkt undir heitinu þegnskapur fyrirtækja (hér eftir CC) (Altman og Vidaver-Cohen, 2000). CC var lengi vel helsti keppinautur CSR um ráðandi hugtak samfélagsábyrgðar fyrirtækja (Carroll, 2008). Skilgreiningarnar hafa þó verið á nokkru flakki innan fræðanna (Valor, 2005) og greindu Matten, Crane og Chapple (2003) þrjá meginþætti CC. Fyrsti þátturinn var hin takmarkaða sýn (e. limited view), en þá vísaði hugtakið til aðgerða í góðgerðarmálum eða örlátra framlaga innan samfélaga. Annar þátturinn var hin jafngilda sýn (e. equivalent view) sem vísaði til þess að CC og CSR væru grundvölluð á sömu þáttum. Carroll taldi sem dæmi að CC samanstæði af fjórum þáttum sem mótuðu CSR, eða efnahagslegri, lagalegri, siðferðilegri og mannúðlegri ábyrgð (Carroll, 1998; Matten o.fl., 2003). Þriðji þátturinn var hin framlengda sýn (e. extended view) sem gékk lengra en fyrri flokkarnir og skar sig að vissu leyti frá CSR, en þar voru fyrirtæki einskonar framlenging á skuldbindingum stjórnvalda gagnvart þegnum samfélagsins. Þegar stjórnvöldum mistókst að sinna ákveðnum hlutverkum, eins og að tryggja réttindi borgara, myndu fyrirtæki taka yfir þessi hlutverk sem áður þóttu aðeins á herðum stjórnvalda.

Altman og Vidaver-Cohen (2000) skrifuðu grein þar sem þeir tóku fyrir sex þemu sem tóku á skilgreiningu og aðgerðum CC. Í fyrsta lagi var talað um það frumkvæði sem fyrirtæki sýndu með aðgerðum, sem fól í sér að sporna við samfélagslegum vandamálum. Í öðru lagi var talað um hnattrænann þegnskap fyrirtækja sem tók á áskorunum sem fólust í alþjóðlegu umhverfi. Í þriðja lagi var sú þörf brýnd að fyrirtæki ættu að rækta tengsl við alla mögulega hagsmunaaðila sína. Í fjórða lagi var talað um að fyrirtæki yrðu að vera viljug til að endurskoða og umbreyta eigin starfsemi til að geta talist CC. Í fimmta lagi var talað um viðskiptatækifæri sem afleiðingar verkefna í þágu samfélagsins, þannig gæti CC ýtt undir stefnumiðaða hugsun. Í sjötta lagi þurftu öll svið samfélagsins, fyrirtæki, stjórnvöld og samfélagið, að stuðla að samstarfi í þágu verkefna sem voru samfélaginu og umhverfinu til hagsbóta.

3 Ástundun og CSR

Af ýmsum ástæðum eru fyrirtæki farin að veita CSR athygli og má þar nefna aukin þrýsting hagsmunaaðila um að fyrirtæki stundi ábyrga viðskiptahætti. Ein af forsendum þess að fyrirtæki geti gripið það virði sem CSR á að skapa þeim er að unnið sé eftir viðurkenndum aðferðum og gætt sé að gagnsæi (Hąbek og Wolniak, 2016; Kang o.fl., 2016). Í þessum kafla verður fjallað um helstu CSR leiðbeiningar og staðla sem hafa tengingu við fyrirtækin í þessari rannsókn. Sömu leiðis verður sjónum beint að ástundun gagnvart CSR sem endurspeglar frammistöðu fyrirtækja í CSR.

3.1 Staðlar og viðmið

3.1.1 ISO 14001 – Umhverfisstjórnunarstaðall

Umhverfisstjórnunarstaðallinn var fyrst gefinn út árið 1996 og er talinn útbreiddasti staðallinn á sviði umhverfisstjórnunar í heiminum (Staðlaráð Íslands, 2015). Staðallinn gefur stjórnendum öflug tól til skilvirkra ferla í umhverfisstjórnun þar sem markmiðið er að stuðla að sjálfbærni. Þannig gefst tækifæri á að aðlaga rekstur að umhverfislegri ábyrgð sem hefur gildi fyrir umhverfið, fyrirtækið og hagsmunaaðila (International Organization for Standardization, e.d.-c; Umhverfisstofnun, 2014). Ný útgáfa af staðlinum kom út árið 2015 þar sem auknum kröfum og breytingum á sviði umhverfisstjórnunar var mætt, en áherslan var þyngr á hugmyndafræði sjálfbærrar þróunar en áður. Fyrirtæki voru hvött til að huga ekki aðeins að fyrirbyggjandi aðgerðum heldur ganga lengra og endurhugsa aðferðir í umhverfisstjórnun með því að verja umhverfið og skoða alla virðiskeðjuna (Staðlaráð Íslands, 2015). Staðallinn gerir ekki ákveðnar kröfur um árangur heldur umhverfisstjórnun og leggur þannig verkfæri í hendur fyrirtækja sem þau geta aðlagað að eigin starfsemi. Fyrirtæki sem fylgja staðlinum og þróa skilvirkt umhverfisstjórnunarkerfi geta átt þess kost að öðlast vottun (Umhverfisstofnun, 2014).

3.1.2 Global Reporting Initiative

Global Reporting Initiative (GRI) hefur allt frá árinu 1997 aukið þekkingu fyrirtækja og stjórnvalda um áhrif starfsemi þeirra á samfélög og umhverfi (Global Reporting Initiative, e.d.-a). Með stofnun GRI var mætt vandamáli sem hafði staðið í vegi fyrir skilvirkum skýrslugerðum, en engin viðmið voru til um hvað fólst í sjálfbærni. Þannig var ómögulegt að bera saman skýrslur frá ólíkum fyrirtækjum. GRI kom því á fót alþjóðlegum

viðmiðunarreglum sem áttu að hjálpa til við að mæla frammistöðu gagnvart efnahagslegum, umhverfislegum og samfélagslegum þáttum (Hedberg og Von Malmborg, 2003). Samhliða þessu hefur markmið GRI verið að auka fræðslu og samtal um sjálfbærni og hvernig ávinningur þess getur hagnast samfélaginu, umhverfinu og efnahagslífinu (Global Reporting Initiative, e.d.-a).

Fyrsta útgáfa af GRI leiðbeiningunum var gefin út árið 1999 og hafa þær svo verið í stöðugri endurskoðun síðan (Hedberg og Von Malmborg, 2003). Árið 2013 var fjórða kynslóð (G4) GRI gefin út sem hafði að geyma leiðbeiningar og innleiðingarhandbók fyrir skýrslugerð. Árið 2016 urðu GRI leiðbeiningarnar að alþjóðlegum staðli fyrir skýrslugerð sem auðveldaði fyrirtækjum að greina hin efnahagslegu, umhverfislegu og samfélagslegu áhrif af starfsemi sinni og sömuleiðis hvaða ábyrgð starfsemin endurspeglar í þessum þáttum. Staðallinn er traust heimild sem stjórnvöld og eftirlitsaðilar geta tekið trúverðugum og sömuleiðis er hönnunin sem slík að auðvelt er að aðlaga staðalinn að breyttum tíðaranda (Global Reporting Initiative, e.d.-b).

Mikill vöxtur hefur verið í skýrslugerð og eru áköllin sífellt hærri frá fjárfestum, stjórnvöldum og eftirlitsaðilum um betri og nákvæmari gögn (Global Reporting Initiative, e.d.-c). GRI staðallinn leggur sitt á vogarskálar þess og er byggður á hinum þreföldu rekstraráhrifum sem samanstanda af fjórum þáttum. Í fyrsta lagi alþjóðlegum stöðlum og virka þeir sem leiðarvísar við undirbúning skýrslu. Í öðru lagi eru efnahagslegir mælikvarðar sem taka á þáttum eins og óbeinum efnahagslegum áhrifum, innkaupaverklagi, gegn spillingu (e. anti-corruption) og viðveru á mörkuðum. Í þriðja lagi eru umhverfislegir mælikvarðar sem taka á þáttum eins og orkunotkun, útblæstri, útstreymi og sóun og umhverfisvottun. Í fjórða lagi eru samfélagslegir mælikvarðar sem taka á þáttum eins og öryggisverklagi, jafnrétti, vinnuþrælkun, mannréttindum og persónuvernd (Global Reporting Initiative, e.d.-d).

3.1.3 UN Global Compact

Sameinuðu þjóðirnar stofnuðu Global Compact árið 2000 sem alþjóðlega yfirlýsingu sem fyrirtæki og stofnanir gátu átt aðild að og nýtt sem leiðarvísi við innleiðingu ábyrgra starfshátta til að ýta undir CSR og sjálfbæra þróun. Um er að ræða eitt viðamesta framtak á sviði CSR og eru þátttakendur meðal annars fyrirtæki, borgir, frjáls félagasamtök, háskólar, stofnanir og sveitafélög. Fylgjast má með framvindu, svosem þátttöku og

skýrslugerð, á heimasíðu verkefnisins (Félag Sameinuðu þjóðanna, e.d.; United Nations Global Compact, e.d.-b). Þátttaka felur í sér skuldbindingu gagnvart hinum tíu viðmiðum sem Sameinuðu þjóðirnar hafa sett verkefninu til grundvallar og taka viðmiðin á fjórum meginflokkum (sjá töflu 1) (Félag Sameinuðu þjóðanna, e.d.). Viðmiðin hafa verið smíðuð út frá mannréttindayfirlýsingu Sameinuðu þjóðanna, yfirlýsingu alþjóðavinnuárástofnunarinnar um grundvallarreglur og réttindi í starfi, Ríóyfirlýsingunni um umhverfi og þróun og sáttmála Sameinuðu þjóðanna gegn spillingu (United Nations Global Compact, e.d.-a). Viðmiðin eru einskonar verkfæri til að samþætta inn í stefnumiðað starf um CSR, þar sem þau geta haft áhrif á reglur og aðgerðir fyrirtækja. Viðmiðin hjálpa þannig fyrirtækjum að mæta kröfum um ábyrga starfshætti, stuðla að velferð samfélaga og huga að langtíma árangri og hagsmunum (Félag Sameinuðu þjóðanna, e.d.; United Nations Global Compact, e.d.-a).

Tafla 1. 10 viðmiðunarreglur Global Compact (Félag Sameinuðu þjóðanna, e.d.; United Nations Global Compact, e.d.-a).

Mannréttindi

- Viðmið 1 Fyrirtæki styðja og virða vernd alþjóðlegra mannréttinda.
- Viðmið 2 Fyrirtæki fullvissa sig um að þau gerist ekki meðsek um mannréttindabrot.

Vinnumarkaður

- Viðmið 3 Fyrirtæki styðja við félagafrelsi og viðurkenni í raun rétt til kjarasamninga.
- Viðmið 4 Fyrirtæki tryggja afnám allra nauðungar- og þrælkunarvinnu.
- Viðmið 5 Virkt afnám allrar barnavinnu er tryggt.
- Viðmið 6 Fyrirtæki styðja afnám misréttis til vinnu og starfsvals.

Umhverfi

- Viðmið 7 Fyrirtæki styðja beitingu varúðarreglu í umhverfismálum.
- Viðmið 8 Fyrirtæki hafi frumkvæði að því að hvetja til aukinnar ábyrgðar gagnvart umhverfinu.
- Viðmið 9 Fyrirtæki hvetji til þróunar og nýtingar á umhverfisvænni tækni.

Spilling

- Viðmið 10 Fyrirtæki vinni gegn hvers kyns spillingu, þar með talið kúgun og mútum.

Global Compact fylgist hvorki með né mælir frammistöðu en krefst þess engu að síður að þátttakendur gefi árlega frá sér COP (Communication on Progress) skýrslu um framvindu þessara tíu viðmiða í stefnu og aðgerðum. Fyrirtæki sem ekki standa skil á slíku samtali við Global Compact eða gerast sek um misnotkun á verkefninu eiga í hættu að vera tekin af skrá (United Nations Global Compact, e.d.-c; United Nations Global Compact, e.d.-d).

3.1.4 ISO 26000 – Samfélagsábyrgðarstaðall

Árið 2010 kom út ISO 26000 staðall fyrir CSR sem hafði því meginhlutverki að gegna að útvega öllum gerðum fyrirtækja viðmiðunarreglur, óháð staðsetningu eða stærð, til sjálfærrar þróunar (International Organization for Standardization, e.d.-a; Staðlaráð Íslands, 2013). Staðallinn veitir ekki vottun eins og margir aðrir vel þekktir ISO staðlar (International Organization for Standardization, e.d.-a; International Organization for Standardization, e.d.-b; Staðlaráð Íslands, 2013). ISO 26000 er frekar ætlað að hjálpa fyrirtækjum við innleiðingu CSR, veita upplýsingar um verklög og hvernig ólík verkfæri geta leitt af sér árangursríkar aðgerðaráætlanir. Í þessu felst einnig sú hvatning að fyrirtæki miðli og deili þekkingu svo hún blómstri á milli fyrirtækja (International Organization for Standardization, e.d.-b). Staðallinn hefur þannig fræðsluhlutverki að gegna og tekur á hugtökum og skilgreiningum og hvernig þau tengjast og hafa þýðingu fyrir CSR. Sömuleiðis gerir staðallinn út á sögu og þróun hugmyndafræðinnar, meginhugmyndum og verklögum, innleiðingu og skýrslugerð, og hvernig hægt sé að ná utan um hugmyndafræðina með ólíka hagsmunaaðila í huga. Sömuleiðis er hvatning til fyrirtækja að gangast við því að lög séu grunnstoð í allri starfsemi ásamt því að ganga lengra en þau kveða á um. Eftirfarandi eru megin sjónarmið staðalsins: Mannréttindi, stjórnarhættir, vinnuvernd, umhverfismál, sanngjarnir viðskiptahættir, neytendamál, samfélagsþátttaka og þróun (International Organization for Standardization, 2018). Fyrirtækjum sem hagnýta staðalinn er ráðlagt að haga starfseminni í takt við alþjóðleg hegðunarviðmið ásamt því að skoða hvernig starfsemin snertir samfélagið, umhverfið, lög, menningu, pólitík og ólíkar efnahagslegar aðstæður (International Organization for Standardization, e.d.-a). Staðallinn er jafnframt hugsaður sem viðbótar tól við núverandi þekkingar- og verkfæragrunn og getur þannig bætt það sem upp á vantar en ekki leyst eitthvað af hólmi (Staðlaráð Íslands, 2013).

3.1.5 Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna

Ábyrgir viðskiptahættir og fjárfestingar eru mikilvægar forsendur þess að fyrirtæki nái árangri í þeirri vegferð að samþætta sjálfbæra þróun að eigin starfsemi. Til að leiða áfram með góðu fordæmi hafa Sameinuðu þjóðirnar útbúið heimsmarkmið sem koma til með að auðvelda aðildarríkjum og fyrirtækjum að skerpa áherslur í þessum efnum (United Nations Global Compact, e.d.-e). Heimsmarkmiðin voru samþykkt árið 2015 og gilda til

ársins 2030. Fjöldi markmiða eru 17 talsins (sjá mynd 2) með 169 undirmarkmið. Markmiðin taka bæði á innlendum og erlendum vettvangi og hafa því aðildarríki skuldbundið sig að innleiðingu þeirra á öllum stöðum sem tengingar þeirra ná til. Heimsmarkmiðin eru smíðuð út frá fimm þemum: Mannkynið, jörðin, hagsæld, friður og samstarf. Markmiðin eru í eðli sínu margþætt og krefjast þess að stjórnvöld og ólíkir hagsmunaaðilar vinni saman. Fyrirtæki geta lagt sitt af mörkum til heimsmarkmiðana með því að innleiða tíu viðmiðunarreglur Global Compact í stefnumótun og starfsemi, tryggja ábyrga viðskiptahætti og koma auga á tækifæri sem felast í vandamálum samfélaga í gegnum nýsköpun eða samvinnu fyrirtækja á milli. Heimsmarkmiðin draga fram áherslur og hjálpa fyrirtækjum að finna þessi tækifæri (Stjórnarráðið, 2018; United Nations Global Compact, e.d.-e; United Nations Global Compact, e.d.-f).



Mynd 2. Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna (Mynd fengin úr efni frá Stjórnarráðinu, 2018).

3.1.6 Nasdaq ESG

Árið 2017 gaf Nasdaq út tilkynningu þess efnis að kauphallir fyrirtækisins í Eystrasaltsríkjunum og á Norðurlöndunum hefðu gefið út valfrjálssar leiðbeiningar um CSR. Markmið þeirra var að hjálpa til við birtingu upplýsinga í umhverfispáttum, samfélagsþáttum og stjórnarháttum (nefnist hér eftir ESG). Leiðbeiningarnar fæddust ekki í tómarúmi heldur jarðvegi sem krafðist aukins skýrleika á slíkum upplýsingum. Markmiðið var að bregðast við þeirri eftirspurn sem alþjóðleg vitundarvakning hafði alið af sér og hjálpa fyrirtækjum í þeirri vegferð. Leiðbeiningarnar eru valfrjálssar og ekki skylda

fyrir skráð fyrirtæki en þó hafa breytingar á regluverki gert það að verkum að viss fyrirtæki þurfa að taka þetta föstum tókum (Nasdaq Nordic, 2017; Páll Harðarson, e.d.). Breytingar urðu á lögum um ársreikninga árið 2016 sem skylduðu ákveðin félög til að birta ófjárhagslegar upplýsingar og sömuleiðis urðu breytingar á lífeyrissjóðalögum sama ár sem kváðu á um siðferðileg viðmið í fjárfestingum (Páll Harðarson, e.d.). ESG leiðbeiningarnar geta auðveldað fyrirtækjum að ganga að lögum, útvegað þeim tól og gögn sem skapa tækifæri til nýsköpunar og virðisaukningar og gert þau álitlegri kost gagnvart fjárfestum. Við hönnun leiðbeininganna voru nokkrir leiðarvísar hafðir að leiðarljósi, þar má nefna Sustainable Stock Exchanges Initiative, World Federation of Exchanges og GRI staðallinn (Nasdaq Nordic, 2017; Páll Harðarson, e.d.). Allir vísarnir þurfa að svara eftirfarandi spurningum: Hvað mælir vísirinn? Hvernig er vísirinn mældur? Hvers vegna er hann tilkynntur? Hvernig er vísirinn í samræmi við aðra þungarvigta staðla? Leiðbeiningarnar afmarkast við 33 ESG-vísa sem skiptast í 10 mælikvarða er taka á umhverfisþáttum, 12 er taka á samfélagsþáttum og 11 er taka á stjórnarháttum (sjá töflu 2) (Nasdaq, 2017).

Tafla 2. ESG-vísar Nasdaq (Nasdaq, 2017) í þýðingu Gná Guðjónsdóttur (2017).

Umhverfisþættir (E)	Samfélagsþættir (S)	Stjórnarþættir (G)
E1. Kolefnisuppgjör	S1. Launahlutföll	G1. Aðgreining valds
E2. Kolefnisvísar	S2. Laun eftir kyni	G2. Gagnsæi ákvarðana
E3. Bein- og óbein orkunotkun	S3. Starfsmannavelta	G3. Sjálfbærnihvatar
E4. Orkuvísir	S4. Jafnræði	G4. Vinnuréttur
E5. Helstu orkugjafir	S5. Samsetning starfa	G5. Birgjamat
E6. Endurnýjanleg orka	S6. Jafnrétti	G6. Siðareglur
E7. Vatnsnotkun	S7. Heilsa og öryggi starfsmanna	G7. Gegn spillingu og mútum
E8. Úrgangur	S8. Heilsuvernd	G8. Gagnsæi skattaskil
E9. Umhverfisstefna	S9. Barna- eða þvinguð vinna	G9. Sjálfbærniskýrsla
E10. Umhverfisáhrif	S10. Mannréttindi	G10. Aðferðarfræði
	S11. Brot á mannréttindum	G11. Endurskoðun þriðja aðila
	S12. Samsetning stjórnar	

3.2 Innihald ástundunar

Fyrirtæki geta tekið ólík skref til að formgera CSR og töluðu Russo og Tencati (2009) um fjórar nálganir. Í fyrsta lagi með því að móta skriflega stefnu um CSR. Í öðru lagi með skipulögðum ábyrgðarhlutverkum til að fylgja stefnunni eftir. Í þriðja lagi að skilgreina ferla og verkefni og í fjórða lagi með því að upplýsa hagsmunaaðila um aðgerðir og

árangur í CSR (Harpa Dís Jónsdóttir, Lára Jóhannsdóttir og Snjólfur Ólafsson, 2015; Russo og Tencati, 2009). Rannsóknir hafa sýnt að þrátt fyrir að fyrirtæki formgeri CSR séu dæmi þess að lítil skuldbinding liggja þar að baki, þar sem lítið fer fyrir ástundun með raunverulegum aðgerðum og fyrirtæki eigi það til að hagræði sannleika í upplýsingagjöf til hagsmunaaðila (De Grosbois, 2012; Font o.fl., 2012; Håbek og Wolniak, 2016).

Rannsókn þessi gengur út frá að flokka megi ástundun fyrirtækja gagnvart CSR í þrjá flokka, það er innihaldsríka, innihaldslétta og innihaldslaus ástundun (sjá töflu 3). Innihaldsrík ástundun er þegar fyrirtæki fara framur þeim markmiðum sem birtast í CSR stefnu eða skýrslu með raunverulegum aðgerðum. Þannig er samræmi í upplýsingagjöf til hagsmunaaðila og ástundun. Sömuleiðis nýta fyrirtæki CSR í kjarnastarfsemi og viðskiptastefnu í samræmi við kenningu Porter og Kramer (2011) um sameiginlegt virði (sjá nánar í kafla 4.4), eða til að endurhugsa nálgun gagnvart vörum og markaði, virðisikeðju eða til að huga að klasastarfsemi. Innihaldslétt ástundun er þegar fyrirtæki fylgja eftir markmiðum sem birtast í CSR stefnu eða skýrslu með raunverulegum aðgerðum. Þannig er samræmi í upplýsingagjöf til hagsmunaaðila og ástundun. Sömuleiðis sýna fyrirtæki viðleitni til að nýta CSR í kjarnastarfsemi og viðskiptastefnu með því að huga að einhverjum af þeim þremur þáttum sem mynda sameiginlegt virði. Innihaldslaus ástundun er þegar fyrirtæki fylgja ekki eftir markmiðum sem birtast í CSR stefnu eða skýrslu og þar með hefur CSR ekki áhrif á kjarnastarfsemi eða viðskiptastefnu. Ósamræmi er í upplýsingagjöf til hagsmunaaðila og ástundun og gefa þannig opinberar upplýsingar skakka mynd af innra starfi fyrirtækja.

Tafla 3. Þrjú flokkar ástundunar fyrirtækja.

Ástundun í CSR	Innihaldsrík	Innihaldslétt	Innihaldslaus
Skrifleg stefna	Já	Já	Já
Útgefin skýrsla	Já	Já	Já/Nei
Raunverulegar aðgerðir til að uppfylla sett markmið	Já	Já	Nei
Samræmi í upplýsingagjöf og ástundun	Já	Já	Nei
Kjarnastarfsemi og viðskiptastefna taka mið af CSR	Já	Já	Nei
CSR hefur áhrif á vörur og nálgun að markaði	Já	Já/Nei	Nei
CSR hefur áhrif á virðisikeðju	Já	Já/Nei	Nei
CSR hefur áhrif á klasastarfsemi	Já/Nei	Já/Nei	Nei

Rannsakendur hafa veitt innihaldslausri ástundun athygli til að skilja hvers vegna fyrirtæki sækjast í slíka ástundun og hverjar afleiðingar hennar eru. Vegna þessa verður sjónum beint sérstaklega að henni í þessum kafla.

Mörg fyrirtæki hafa gengið langt til að villa til um upplýsingar gagnvart ástundun og frammistöðu í CSR, en yfirleitt hefur markmiðið verið að draga úr neikvæðum áhrifum af starfsemi og ýkja jákvæð áhrif. Mörg fyrirtæki hafa gerst sek um innihaldslausa ástundun og því hafa hugtök fæðst eins og grænþvottur (e. greenwashing), ímyndarþvottur (e. nicewashing) og bláþvottur (e. bluewashing) (Lára Jóhannsdóttir, 2013). Grænþvottur snýr að umhverfislegum þáttum og vísar til þess að fyrirtæki vinni ekki samkvæmt þeim stöðlum eða vottunum sem þau segjast uppfylla. Þannig eru fyrirtæki fyrst og fremst að upplýsa um starfshætti sína í þeim tilgangi einum að hafa áhrif á skynjun hagsmunaaðila, þannig að þeir upplifi fyrirtækið umhyggjusamt gagnvart umhverfinu (sjá mynd 3). Fyrirtæki sem stunda grænþvott stilla sér því upp sem þegnsömum borgurum (e. good corporate citizen) þegar raunin er önnur. Umfjöllun í CSR skýrslu slíkra fyrirtækja er á tíðum með öfgakenndu yfirbragði og gert er meira úr aðgerðum en tilefni stendur til (Mahoney o.fl., 2013). TerraChoice hefur greint sjö syndir sem fyrirtæki geta gerst sek um þegar kemur að grænþvotti:

Dulinn fórnarkostnaður (e. sin of the hidden trade-off)	Þegar vara er merkt umhverfisvæn út frá einhliða skilgreiningum. Þannig getur varan að einhverju leyti verið umhverfisvæn en skaðleg umhverfinu á aðra vegu.
Skortur á sönnun (e. sin of non proof)	Þegar vara gerir tilkall til fullyrðinga gagnvart umhverfisvernd en veitir hvorki upplýsingar né gögn máli sínu til stuðnings.
Óskýrleiki (e. sin of vagueness)	Fullyrðingar sem eru svo óljósar eða viðáttumiklar að neytandinn á erfitt með að skilja þær og líklegt er að þær leiði til misskilnings.
Fölsk meðmæli (e. sin of worshipping false labels)	Þegar vara ber meðmæli frá utanaðkomandi aðila á annarlegum forsendum, dæmi um þetta er þegar meðmælin eru ekki raunveruleg heldur aðeins hugarspuni framleiðanda.
Aukatriði (e. sin of irrelevance)	Þegar vara er merkt upplýsingum sem eru sannar en hafa litla þýðingu fyrir neytenda sem sækist eftir umhverfisvænum vörum. Dæmi um þetta er þegar vörur gangast við lögum.
Tapað val (e. sin of lesser of two evils)	Þegar óumhverfisvæn vara er valin fram yfir þá sem skaðar umhverfið meira. Neytandinn stendur andspænis töpuðu vali og getur réttlætt kaupin þannig að hann velur vöruna sem skaðar síður.
Ósannsógli (e. sin of fibbing)	Þegar vörur ljúga til um umhverfisvernd sína. Dæmi um þetta er þegar vara ber Energy Star vottun sem vörunni var aldrei veitt.

Mynd 3. Syndirnar sjö (TerraChoice, e.d.).

Hugtakið ímyndarþvottur vísar til samfélagslegra og siðferðilegra þátta í starfsemi fyrirtækja. Þá leggja fyrirtæki áherslu á að auka eigin glæsileika þar sem siðferðileg háttsemi er töluð upp eða ferlar fyrirtækja að sjálfbærni, í stað þess að leggja fram vitnisburð um raunverulega ástundun (Lára Jóhannsdóttir, 2013).

Bláþvottur er hugtak sem ruddi sér til rúms eftir að Sameinuðu þjóðirnar settu verkefnið Global Compact af stað. Hugtakið vísar til þess að fyrirtæki tengi starfsemi sína verkefninu án þess að skuldbinding fylgi um raunverulega ástundun gagnvart 10 viðmiðunarreglum Global Compact. Þannig bera fyrirtæki einkennismerki verkefnisins, bláa fánann, í þeim tilgangi að afvegaleiða hagsmunaaðila frá upplýsingum sem gætu skaðað fyrirtækið. Í þessu samhengi hefur Global Compact verið gagnrýnt fyrir lítið aðhalda gagnvart COP skýrslum fyrirtækja þar sem upplýsingar eru ekki sannreyndar. Af þessum ástæðum getur þótt erfitt að greina á milli fyrirtækja sem standa sig vel og þeirra sem standa sig illa. Þetta getur auðveldað fyrirtækjum, sem standa illa að CSR, að öðlast ávinning í formi orðspors með fáum þýðingarmiklum aðgerðum og sömuleiðis hjálpað þeim að komast á sama stall og þau fyrirtæki sem sinna CSR af heilindum og ábyrgð (Berliner og Prakash, 2015).

3.3 Ástundun fyrirtækja gagnvart eigin stefnu í CSR

Miklar hræringar hafa orðið í upplýsingagjöf á ófjárhagslegum upplýsingum á undanförunum árum. Það hefur þó lengi verið sett spurningarmerki við gæði þessara upplýsinga í skýrslum fyrirtækja. Þar hafa ólíkar verklagsreglur um CSR skýrslugerð spilað stórt hlutverk og má sem dæmi nefna breytileika eftir landamærum, stöðlum eða hvort fyrirtæki séu að gera þetta af lögboðnum eða frjálsum vilja. Rannsóknir hafa sýnt að á mörgum stöðum má bæta gæði þessara skýrslna og trúverðugleika þeirra (Hąbek og Wolniak, 2016). Þar má nefna nokkra annmarka en mörg fyrirtæki hafa aðeins tilgreint það sem vel er gert í skýrslum, lítill áreiðanleiki hefur þótt einkenna upplýsingar þar sem þær eru ekki endurskoðaðar eftir sömu nákvæmni og fjárhagsupplýsingar og aðferðafræði hefur oft verið óljós þar sem upplýsingar eru fremur lýsandi en að byggja á markmiðum og skilvirkum viðmiðum (Hubbard, 2009). Eitt dæmi í vegferð úrbóta væri að auka úttekt hjá óháðum aðilum um áreiðanleika þeirra upplýsinga sem fram koma í skýrslum en slíkt hefur verið ábótavant víðsvegar um heim. Skýrslurnar eiga að

endurspegla innra og ytra starf fyrirtækja í CSR og því eru skýrslurnar mikilvægt tól til að upplýsa hagsmunaaðila. Af þessum ástæðum, sem og fleirum, hafa margar rannsóknir beint kastljósinu að ástundun fyrirtækja gagnvart eigin stefnu í CSR (Hąbek og Wolniak, 2016).

3.3.1 Erlendar rannsóknir á CSR

De Grosbois (2012) tók fyrir 150 hótelfyrirtæki sem voru leiðandi í heiminum árið 2010 og skoðaði ástundun þeirra til upplýsingagjafar. Framkvæmdin fólst í að skoða CSR upplýsingar á vefsíðum fyrirtækjanna. Grafið var í öllum fyrirliggjandi gögnum á heimasíðum, ársskýrslum og sjálbærnesskýrslum. Af 150 fyrirtækjum voru 46 sem höfðu engar upplýsingar um CSR markmið eða viðleitni. Restin, eða 109 fyrirtæki, útvegaði einhver gögn um CSR sem voru mjög fjölbreytt á milli fyrirtækja og höfðu að geyma upplýsingar sem snéru að umhverfi, gæði starfa, velferð samfélagsins og efnahagslegri velmegun. Niðurstöður leiddu í ljós að fá fyrirtæki sem skuldbundu sig að ákveðnum markmiðum gerðu grein fyrir aðgerðum eða frammistöðu til þessara markmiða. Rannsakendur nefndu nokkrar ástæður fyrir því. Í fyrsta lagi gætu fyrirtæki talið þessar upplýsingar óþarfar hagsmunaaðilum, í öðru lagi gætu fyrirtæki notað CSR sem markaðstól, í þriðja lagi gætu gögn um frammistöðu komið upp um sinnuleysi og í fjórða lagi voru líkur á að fyrirtæki söfnuðu ekki upplýsingum um frammistöðu í CSR. Rannsakendur töldu þetta geta skaðað fyrirtæki sem sinntu CSR af heilindum, þar sem möguleiki væri á að hagsmunaaðilar ættu erfitt með að greina á milli fyrirtækja sem höfðu einlægan ásetning og skuldbundu sig að CSR frá þeim sem nýttu CSR aðeins sem markaðstól.

Fernandez-Feijoo, Romero og Ruiz (2014) skoðuðu atferli fyrirtækja gagnvart upplýsingagjöf í CSR. Gagnagrunnur Global Reporting Initiative var notaður sem megin uppistaða gagnaöflunar og voru gögn frá árunum 2008 til 2010 til skoðunar. Skoðuð voru fyrirtæki frá 11 löndum og þau metin eftir tveim þáttum, annars vegar upplýsingagjöf sem vísaði til þeirra upplýsinga sem þau deildu með hagsmunaaðilum og hins vegar trúverðuleika sem vísaði til trausts í upplýsingum. Fyrirtækin voru flokkuð sem nýliðar (lítill upplýsingagjöf, lítill trúverðuleiki), varkár (lítill upplýsingagjöf, mikill trúverðuleiki), málglöð (mikil upplýsingagjöf, lítill trúverðuleiki) og leiðandi (mikil upplýsingagjöf, mikill trúverðuleiki). Niðurstöður leiddu í ljós að fyrirtæki á hlutabréfamarkaði veittu meiri

upplýsingagjöf um CSR en einkafyrirtæki en voru þó með minni trúverðugleika. Þannig þóttu fyrirtæki á hlutabréfamarkaði líklegri til að vera málglöð og einkarekin frekar varkár. Sömuleiðis kom í ljós að eftir því sem fyrirtæki voru stærri, því meiri upplýsingagjöf var til staðar, en þó var meiri trúverðugleiki yfir skýrslum frá minni fyrirtækjum. Rannsakendum þótti stór alþjóðleg fyrirtæki bera með sér einkenni málglæðra, á meðan lítil og meðalstór fyrirtæki voru varkár. Ennfremur kom fram að fyrirtæki frá Evrópu voru leiðandi í upplýsingagjöf um CSR og voru einkenni þeirra varkár og leiðandi.

Rannsókn Font o.fl. (2012) skoðaði CSR stefnu tíu alþjóðlegra hótelfyrirtækja og frammistöðu gagnvart stefnunni. Frammistaðan var metin út frá sex flokkum, eða stefnu fyrirtækjanna, vinnuafli, félagslegum og efnahagslegum málefnum, umhverfi, viðskiptatengslum og gagnsæi. Í ljós kom að ósamræmi var í upplýsingagjöf og frammistöðu á milli fyrirtækja. Mest var það í kringum umhverfislega þætti og viðskiptatengsl. Rannsakendur fundu ummerki um grænþvott þar sem áhersla var aðeins á að uppfylla einfalda þætti en hunsu þá sem þóttu flóknir. Fyrirtæki sem höfðu góða frammistöðu á sumum sviðum en slæma á öðrum voru líklegri til að forðast upplýsingagjöf á þeim þáttum. Í þessu samhengi sýndu niðurstöður að upplýsingagjöf fyrirtækja varð meiri eftir því sem frammistaðan var betri. Rannsakendur töldu mikilvægt að fá vottun þriðja aðila fyrir áreiðanleika upplýsinga, þar sem ekki væri ávallt fylgni á milli frammistöðu og opinberra gagna fyrirtækja. Fyrirtækin voru mest að leggja áherslu á þætti í CSR sem höfðu bein áhrif fyrir rekstur þeirra. Þannig voru áherslur mestar á lög og efnahag en síður á siðferðilega þætti. Niðurstöður sýndu að sum fyrirtæki fóru framar eigin stefnu í frammistöðu á meðan öðrum skorti að uppfylla markmið stefnunnar.

Rannsókn Mahoney o.fl. (2013) skoðaði í hvaða tilgangi bandarísk fyrirtæki væru að birta CSR skýrslur. Rannsakendur lögðu megin áherslu á tvo þætti, annars vegar hvort fyrirtæki notfærðu sér CSR skýrslur sem merki (e. signaling) um skuldbindingu þeirra til CSR og hins vegar hvort fyrirtæki notfærðu sér CSR skýrslur til grænþvotts. Aðferðin fólst í að finna sambærileg fyrirtæki sem sendu frá sér CSR skýrslu og þau sem gerðu það ekki, en úrtakið náði til 312 fyrirtækja. Niðurstöður leiddu í ljós að frammistaða fyrirtækja í CSR var betri ef þau gáfu frá sér CSR skýrslu. Ennfremur kom í ljós að fyrirtæki sem fylgdu stöðlum og mælikvörðum GRI í skýrslugerð sýndu betri frammistöðu í CSR heldur en fyrirtæki sem sendu frá sér skýrslur en fylgdu ekki GRI.

Rannsókn Kang o.fl. (2016) skoðaði tengsl CSR og árangurs fyrirtækja. Fjórir þættir voru notaðir til að skoða tengslin. Í fyrsta lagi hvernig umfram auðlindir (e. slack resources) leiða til CSR, í öðru lagi hvernig góðir stjórnarhættir og CSR auka árangur fyrirtækja, í þriðja lagi hvernig fyrirtæki hagnýta CSR sem yfirbót gagnvart ábyrgðarleysi eða samfélagslega óábyrgu starfi (e. corporate social irresponsibility) og í fjórða lagi hvernig fyrirtæki nýta CSR sem tryggingu gagnvart frekara ábyrgðarleysi. Niðurstöður sýndu að ábyrgðarleysi í CSR hafði neikvæðar afleiðingar fyrir árangur fyrirtækja. Sömuleiðis máttu fyrirtæki sem stunduðu CSR af ábyrgð vænta meiri ávinnings af CSR fyrir starfsemi og árangur fyrirtækisins. Rannsakendur töldu fyrirtæki í auknum mæli stunda CSR samhliða samfélagslega óábyrgri starfsemi og það vegna aukinnar kröfu hagsmunaaðila um að fyrirtæki störfuðu í samræmi við CSR. Þannig væru fyrirtæki farin að beina athygli viðskiptavina að aðgerðum og stefnu þeirra í CSR í tilviki hneykslismála. Niðurstöður voru í samræmi við þetta en mörg fyrirtæki drógu upp aðgerðir og starfsemi í þágu CSR stuttu eftir að upp komst um samfélagslega óábyrga starfsemi. Fyrirtæki gripu þannig til CSR í þeirri viðleitni að bæta upp fyrir eigin mistök – það er sem yfirbót gagnvart ábyrgðarleysi. Aftur á móti sýndu niðurstöður að slíkt hafði litla þýðingu fyrir árangur fyrirtækja og það að einhverju leyti vegna þess að hagsmunaaðilar álitu það sem tilraun til að grænþvo fyrri mistök. Höfundar töldu að þetta ætti að vera stjórnendum mikið hugðarefni og sérstaklega í ljósi þess að niðurstöður sýndu CSR hafa jákvæð áhrif á árangur fyrirtækja. Ávinningurinn var þó ekki sjálfgefinn og þurftu fyrirtæki að vinna starfið af ábyrgð.

3.3.2 Íslenskar rannsóknir á CSR

Nokkrar rannsóknir hafa verið framkvæmdar á CSR hjá íslenskum fyrirtækjum. Dagný Kaldal Leifsdóttir (2013) skoðaði hvort finna mætti upplýsingar um stefnu eða efndir gagnvart CSR á heimasíðum 50 stærstu fyrirtækja á Íslandi. Niðurstöður leiddu í ljós að íslensk fyrirtæki létu sig CSR málefni varða og upplýstu mörg þeirra hagsmunaaðila um framvindu í þeim efnum. Þær upplýsingar voru aftur á móti takmarkaðar í samanburði við CSR upplýsingar hjá hinum 50 stærstu fyrirtækjum heims. Lítið var um að fyrirtæki nýttu alþjóðlega skýrslustaðla og höfðu sum þeirra hvorki upplýsingar um stefnu eða efndir á heimasíðum sem var til að draga úr gagnsæi.

Snjólfur Ólafsson o.fl. (2014) tóku fyrir aðildarfélög Festu þar sem markmiðið var að skoða ástæður, ávinning, áherslur og hindranir í CSR. Í ljós kom að fyrirtækin fundu fyrir auknum þrýsting frá utanaðkomandi hagsmunaaðilum, samfélaginu og neytendum, um að þau störfuðu í samræmi við CSR. Þátttakendur greindu helst frá áherslum á umhverfismál og starfsmannamál við innleiðingu. Ekkert fyrirtæki kom inn á sjálfbæra þróun í áherslum og aðeins eitt þeirra talaði um siðferðilega háttsemi. Helstu hindranir snéru inn á við þar sem talað var um skort á tíma, kostnað, fyrirtækjamenningu, forgangsröðun og eftirfylgni. Sömuleiðis nefndu sum fyrirtæki að skilning og stuðning skorti hjá stjórnvöldum og stofnunum við innleiðingu á CSR. Að auki var talað um að íslenskt efni um CSR væri ábótavant þar sem fyrirtæki gætu eflt þekkingu og eigin getu á því sviði.

Lára Jóhannsdóttir, Snjólfur Ólafsson og Harpa Dís Jónsdóttir (2015) skoðuðu CSR hjá íslensku viðskiptabönkunum. Markmið rannsóknarinnar var að skoða stefnu bankanna í CSR, hvatana að baki henni og áherslur við innleiðingu. Niðurstöður leiddu í ljós að stefna bankanna fyrir hrun snéri aðallega að góðgerðarmálum. Eftir hrun virtist stefnubreyting hafa átt sér stað þar sem bankarnir fundu fyrir auknum þrýsting um að sýna CSR og það meðal annars vegna þeirra neikvæðu afleiðinga sem hrunið hafði fyrir ímynd þeirra. Þróunin var í þá átt að bankarnir höfðu í auknum mæli sett áherslu á alþjóðleg viðmið við hönnun CSR stefnu og skýrslu, CSR var sýnilegra í kjarnastarfsemi en lítið fór fyrir siðferðilegri háttsemi, sanngjörnum viðskiptaháttum og sjálfbærri þróun.

Ásthildur Lía Guðmundsdóttir (2017) framkvæmdi sambærilega rannsókn á CSR stefnu viðskiptabankanna. Þar kom fram að stefna bankanna hefði tekið breytingum eftir hrun og augu stjórnenda opnast gagnvart mikilvægi CSR og þá sérstaklega hversu mikilvægt það væri að standa við opinber og yfirlýst markmið. Aftur á móti mátti enn sjá ónákvæm og að einhverju leyti ótrúverðug vinnubrögð gagnvart CSR stefnu, framfylgd hennar og upplýsingagildi fyrir hagsmunaaðila.

Harpa Júlíusdóttir (2017) framkvæmdi rannsókn um stöðu innleiðingar hjá íslenskum fyrirtækjum sem áttu aðild að UN Global Compact. Þar kom fram að innleiðing samfélagslegra ábyrgra starfshátta var breytileg, sum fyrirtæki voru langt á veg komin með að samþætta CSR við kjarnastarfsemi á meðan önnur fyrirtæki stóðu ekki eins vel að vígi. Vísbendingar voru um blá- og grænþvott en þó í litlum mæli. Rannsakandi fann ummerki um bláþvott þar sem innleiðing á markmiðum Global Compact var ábótavant.

Grænþvottur birtist þegar lögskyldri þjónustu var hampað, en fyrirtæki voru þannig aðeins að mæta lagalegum ákvæðum en ekki að ganga lengra en lög sögðu til um. Niðurstöður sýndu einnig að þau fyrirtæki sem studdust við leiðbeiningar GRI við skýrslugerð bjuggu yfir auknu gagnsæi. Aftur á móti hafði ekkert þeirra fengið utanaðkomandi aðila til að staðfesta réttmæti upplýsinganna. Þættir tengdir vinnumarkaði og þátttöku í samfélaginu voru vel á veg komnir hjá fyrirtækjunum en minna fór fyrir umhverfisvernd þar sem fáir höfðu aðlagð starfsemi að alþjóða stöðlum eins og umhverfisstjórnunarstaðlinum.

4 Samkeppnishæfni og CSR

Margar skilgreiningar eru til um samkeppnishæfni og hafa fræðimenn ekki komist að einum óumdeilanlegum samnefnara (Lu, Shen og Yam, 2008). Buckley, Pass og Prescott (1988) töldu fyrirtæki samkeppnishæft þegar það gat framleitt vöru eða boðið þjónustu sem búin var meiri gæðum og lægri kostnaði heldur en innlendir eða erlendir samkeppnisaðilar gátu boðið. Porter og Van der Linde (1995) tóku undir þessi sjónarmið en töldu jafnframt stöðugar umbætur og nýsköpun mikilvæga eiginleika fyrir samkeppnishæfni fyrirtækja. Í þessu samhengi hafa fræðimenn bent á að í CSR felist tækifæri sem fyrirtæki geti hagnýtt til að varðveita og bæta samkeppnishæfni sína með því að mæta umhverfislegum og samfélagslegum vandamálum í gegnum nýsköpun og þróun (Porter og Kramer, 2006).

Í kaflanum verður fjallað frekar um þessi tengsl samkeppnishæfni og CSR. Þar verður farið í gegnum samfélagslega frammistöðu fyrirtækja, fjárhagslegan ávinning af CSR og kenninguna um sameiginlegt virði (e. shared value). Umfjöllun um fjárhagslegan ávinning mun taka mið af greiningu Weber (2008) sem taldi að um tvíþættan ávinning væri að ræða. Annars vegar beinan fjárhagslegan ávinning (e. monetary benefits) þar sem bein tenging var á milli CSR og hagnaðar og hins vegar óbeinan fjárhagslegan ávinning (e. non-monetary benefits) þar sem ekki var hægt að rekja beint samband á milli CSR og hagnaðar.

4.1 Samfélagsleg frammistaða fyrirtækja

Fljótlega upp úr því að hugtakið CSR varð til fóru rannsakendur að beina athygli að mælingum á árangri í CSR sem var forsenda þess að hægt var að segja til um áhrif CSR á árangur fyrirtækja. Í kjölfarið varð hugtak til sem náði utan um frammistöðu fyrirtækja, eða samfélagsleg frammistaða fyrirtækja (e. corporate social performance) (nefnist hér eftir CSP) (Wood, 1991). CSP gerði ráð fyrir að fyrirtækjum dugði ekki aðeins að mæta hinum efnahagslegum og lagalegum skyldum gagnvart samfélaginu, heldur þurfti að ganga lengra (Carroll, 1979). Þónokkrar hugmyndir voru uppi um skilgreiningu CSP en að megninu til mátti finna samnefnara í þessum þremur flokkum: Samfélagslegar skuldbindingar (e. social obligation), samfélagsábyrgð (e. social responsibility) og samfélagsleg svörun (e. social responsiveness). Samfélagslegar skuldbindingar vísuðu fyrst aðeins til efnahagslegra og lagalegra skyldna, síðar var umfangið stækkað og talað einnig um siðferðilegar og valkvæðar skyldur (tekur á áhuga og vilja fyrirtækja til að fara

fram úr væntingum). Samfélagsábyrgð vísaði til þess að fyrirtæki þurftu að aðlaga sig að breyttum þörfum og málefnum sem brunnu á samfélaginu á hverjum tíma, og velja málefni sem hæfðu fyrirtækjum. Málefni gátu átt misvel við atvinnugreinar, sem dæmi snertu umhverfismál frekar við framleiðslufyrirtækjum heldur en bönkum. Samfélagsleg svörun vísaði til viðbragðs og stefnumótun fyrirtækja gagnvart þessum málefnum. Hægt var að flokka viðbrögðin á skala frá engu að miklu viðbragði og beindist kastljósið að eðli og umfangi aðgerða sem voru afleiðingar viðbragðs (Carroll, 1979; Sethi, 1975). Seinna kom Wood (1991) með frekari útfærslu á CSP líkaninu þar sem hún herti skráfurnar á hinum þremur meginþáttum. Í fyrsta lagi var horft til innleiðingar og skipulagningar meginreglna CSR, í öðru lagi til ferla gagnvart samfélagslegri svörun, og í þriðja lagi til áþreifanlegra samfélagslegra afleiðinga sem nátengdust stefnu og aðgerðum fyrirtækja.

4.2 Beinn fjárhagslegur ávinningur

Hin lífseiga rökræða um tengsl CSR og hagnaðar, sem rekja má aftur til Friedman og Mulligan (Friedman, 1970; Mulligan, 1986), fór fljótt að hafa áhrif á CSP og var ljóst að rannsókna var þörf. Í kringum sjötta áratug 20. aldarinnar fóru fræðimenn í auknum mæli að snúa athyglinni að tengslum CSP og fjárhagslegrar frammistöðu fyrirtækja (e. corporate financial performance) (nefnist hér eftir CFP) (Cochran og Wood, 1984). Miklar vangaveltur voru um eðli þessara tengsla og hvernig aðgerðir sem flokkast undir CSP hefðu áhrif á CFP (Barnett og Salomon, 2006; Brower, Kashmiri og Mahajan, 2017; Luo, Wang, Raithel og Zheng, 2015).

Þegar byrjað var að skoða tengsl CSP og CFP leiddu rannsóknir í ljós jákvæð tengsl og voru afar fáar rannsóknir sem ýttu undir annað. Þetta þýddi að fyrirtæki höfðu fjárhagslega hagsmuni af fjárfestingu í CSP og var lítið sem benti til þess að tengslin hefðu neikvæð áhrif á virði, markmið hluthafa né virðissköpun fyrirtækja (Margolis og Walsh, 2003). Þessi glansmynd átti þó aðeins eftir að lifa í takmarkaðan tíma. Hin jákvæða samfella sem virtist einkenna niðurstöður rannsókna var dregin stórlega í efa á áttunda áratugnum þegar rannsóknir litu dagsins ljós sem voru þjakaðar af margskonar vandamálum í garð sambands CSP og CFP (Carroll, 1999; Cochran og Wood, 1984; Margolis og Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt og Rynes, 2003). Helstu gagnrýnisraddir snéru að óljósum mælikvörðum og veikum aðferðafræðilegum forsendum í mörgum af fyrri rannsóknum. Í því samhengi var bent á að CSR væri í eðli sínu margslungið og flókið

fyrirbæri sem teygði anga sína inn í ólíka króka fyrirtækja (Luo o.fl., 2015; Wood, 1991; Wood og Jones, 1995). Sömuleiðis svöruðu fáar rannsóknir spurningum sem snéru að atferli og aðgerðum fyrirtækja í CSR og hvaða áhrif það hefði á samfélög (Margolis og Walsh, 2003).

Þegar fræðimenn skoðuðu mælitæki og rannsóknir frekar kom í ljós að einhverjar voru undir áhrifum af könnunum sem tímaritið Fortune birti árlega, eða Corporate Reputation Survey. Könnunin hafði að geyma einkunnagjöf 300 fyrirtækja í 32 atvinnugreinum. Könnuð voru atriði eins og gæðastjórnun, vörugæði, nýsköpun og ábyrgð gagnvart samfélagi og umhverfi. Wood og Jones (1995) bentu á að margskonar bjaganir umkringdu könnunina og að enginn fræðilegur grundvöllur væri fyrir notkun Fortune skalans um CSP. Margir héldu því fram að einkunnagjöfin væri undir miklum fjárhagslegum geislabaugsáhrifum (e. financial halo effect), þar sem fyrirtæki voru talin með sterkt CSP vegna þess að þau höfðu sterka fjárhagsstöðu. Wood og Jones sýndu fram á að fyrirtæki gátu fengið góða niðurstöðu í könnuninni aðeins vegna fjárhagsstöðu, jafnvel þó margt væri ábótavant á mælikvörðum sem mældu CSP. Ljóst var því að mælingin gat varla talist marktæk um samband CSP og CFP (Brown og Perry, 1994; Wood og Jones, 1995). Seinna töldu Orlitzky o.fl. (2003) að fullyrðingar um fallvalta vitneskju CSP og CFP væru ekki með öllu réttar, og að ummæli um geislabaugsáhrif hefðu verið ýkt. Rannsókn þeirra leiddi í ljós að dyggðir á borð við CSR og umhverfisábyrgð væru frekar til þess fallnar að hagnast fyrirtækjum en annað.

Á síðari árum hafa fjölmargar rannsóknir verið gerðar á tengslum CSP og CFP og virðast heildaráhrifin benda til jákvæðra tengsla, þó spurningarmerki séu uppi um hversu sterk áhrifin séu (Brower o.fl., 2017; Oeyono, Samy, Bampton, 2011; Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi og Saeidi, 2015). Einhverjar rannsóknir hafa aftur á móti fundið neikvæð tengsl eða jafnvel engin (Javed, Rashid og Hussain, 2016; Lima Crisóstomo, de Souza Freire og Cortes de Vasconcellos, 2011; Saeidi o.fl., 2015). Í þessu samhengi hafa rannsóknir í auknum mæli lagt rökræður um jákvæð eða neikvæð áhrif CSP til hliðar og að því sjónarhorni hvernig sum fyrirtæki græða meira á CSP en önnur og hvernig ólík skilyrði hafa áhrif á samband CSP og CFP (Brower o.fl., 2017). Áhrifaþættirnir geta meðal annars snúið að því hvernig fyrirtæki haga CSR starfi, í hvaða atvinnugrein þau starfa, og hversu mikil sérþekking liggur um CSR innan fyrirtækja (Barnett, 2007).

4.3 Óbeinn fjárhagslegur ávinningur

Þrátt fyrir þessar miklu rökræður var ljóst að landslag fyrirtækja var að breytast. Prahalad og Hamel (1994) töldu að stjórnendur væru í auknum mæli farnir að hörfa frá hefðbundnum nálgunum stefnumiðaðrar stjórnunar og að fræðasamfélagið væri sömuleiðis farið að setja spurningarmerki við gildi ýmissa hugmyndakerfa. Þróunina mátti rekja til breytinga í ytra umhverfi fyrirtækja sem ógnaði samkeppnishæfni. Miklar hræringar höfðu orðið í alþjóðamálum sem ól af sér nýja heimsmynd. Meðal áhrifavalda voru reglugerðir, samrunar og yfirtökur, innviðabreytingar, umhverfisvá, breyttar væntingar viðskiptavina og tækniþróun. Þessi þróun var hluti af breyttum hugmyndum um hagsmunaaðila og væntingum þeirra (Prahalad og Hamel, 1994; Freeman, 2010). Stefna og vegferð fyrirtækja, sem oft tók mið af þekktum kenningum eins og fimm krafta líkani Porters, þurfti því sömuleiðis að byggja á þáttum sem þóttu mikilvægir fyrir framtíðina. Þar fóru samfélagsleg sjónarmið að skipta meira máli (Waddock og Graves, 1997). Í þessu samhengi sýndi rannsókn Waddock og Graves (1997) að aðgerðir og frammistaða í samfélagslegum málum hafði áhrif á CFP. Stjórnendur áttu þannig að vera vakandi fyrir þáttum í starfseminni sem voru utan þess hefðbundna og mættu ákalli hagsmunaaðila um góða stjórnarhætti. Þar gátu stjórnendur horft til framleiðslu vara, stöðu fyrirtækisins gagnvart umhverfismálum og samskipti þess við starfsfólk og samfélagið. Rannsókn Sen o.fl. (2006) sýndi enn fremur að CSR gat aukið vilja hagsmunaaðila gagnvart kaupum á vöru og þjónustu og jafnframt aukið viljann til að sækja um starf hjá fyrirtækjum. Sömuleiðis gátu einstaklingar náð dýpri svörun með fyrirtækjum og þannig tengst þeim ríkari böndum.

Á undanförunum árum hafa margar rannsóknir kannað ávinning af CSR og sýnt fram á margskonar jákvæð áhrif sem hreyfir við velgengni fyrirtækja og ýtir undir samkeppnishæfni. Þar hefur CSR þótt hafa áhrif á kauhegðun, orðspor fyrirtækja, traust í sambandi viðskiptavina og fyrirtækja, ánægju og tryggð viðskiptavina, aðgreiningu á markaði, skuldbindingu starfsmanna og starfsánægju (Brik, Rettab og Mellahi, 2011; Castaldo o.fl., 2009; Hull og Rothenberg, 2008; Orlitzky o.fl., 2003; Peterson, 2004; Tetrault Sirsly og Lvina, 2016; Valentine og Fleischman, 2008; Vilanova o.fl., 2009; Webb o.fl., 2008).

Íslenskar rannsóknir hafa komið inn á ávinning af CSR sem er í samræmi við fyrri rannsóknir. Rannsókn Hörpu Dísar Jónsdóttur (2009) sýndi að ávinningur af CSR var helst

í formi ímyndar og orðspors, aukinnar athygli fyrirtækja út á við, tryggð starfsfólks og greiðara aðgengi að hæfu starfsfólki. Í rannsókn Snjólfss Ólafssonar o.fl. (2014) var helsti ávinningurinn bætt ímynd, samkeppnisforskot, bætt geta starfsfólks og betri rekstur. Niðurstöður sýndu að fyrirtækin, heilt yfir, þóttu gangast við CSR fremur vegna eigin ávinnings heldur en samfélagsins.

4.4 Sameiginlegt virði: Hin marglaga tækifæri af CSR

Margir fræðimenn urðu varir við þessi jákvæðu áhrif sem CSR gat fært fyrirtækjum. Porter og Kramer (2006) voru þar á meðal og komu fram með kenningu sem þeir kölluðu sameiginlegt virði. Þeir nálguðust efnið frá nýju hliðum og bentu á að heilbrigði samfélaga hefði mikil áhrif á samkeppnishæfni fyrirtækja. Þar mátti meðal annars nefna mikilvægi menntunar, heilbrigðisþjónustu og sterkt regluverk stjórnvalda sem ýtti undir skilvirkni og nýsköpun. Sömuleiðis voru öflug fyrirtæki samfélögum lífsnauðsynleg þar sem þau bjuggu til störf, drifu áfram verðmætasköpun og nýsköpun sem hafði áhrif á lífsskjör (Porter og Kramer, 2006; Porter og Kramer, 2011).

Porter og Kramer töldu stjórnendur fyrirtækja og samfélaga hafi misskilið þetta gagnkvæma samband um árabíl (Porter og Kramer, 2006). Þannig höfðu stjórnendur annars vegar horft framhjá þeim tækifærum sem leyndust í köllum og þörfum innan samfélaga og hins vegar hvernig vandamál og veikleikar innan samfélaga höfðu áhrif á virðiskeðju fyrirtækja (Porter og Kramer, 2011). Að mati Porter og Kramer höfðu fyrirtæki veitt CSR athygli en það á yfirborðskenndan hátt, þar sem meðhöndlunin væri í formi fegurðarmeðala, með markaðsherferðum og yfirborðskenndum CSR skýrslum. Þannig væru fyrirtæki ekki að vinna stefnumiðað að CSR heldur endurspegluðu skýrslurnar gjarnan ósamræmd áform og höfðu takmarkaðar upplýsingar um aðgerðir í CSR. Porter og Kramer lögðu til að fyrirtæki og samfélög færu í auknum mæli að horfa að sameiginlegu virði, eða málefnum, stefnum og aðgerðum sem höfðu gagnkvæman ávinning fyrir fyrirtæki og samfélög. Fyrirtæki þurftu með þessu að samlaga samfélagslega sýn inn í viðskiptastefnuna og skoða hvernig virðiskeðjan hafði áhrif á samfélög.

Sameiginlegt virði gerði ráð fyrir að veikleikar innan samfélaga sköpuðu innri kostnað í fyrirtækjum og höfðu þannig bein og óbein áhrif á samkeppnisstöðu fyrirtækja (Porter og Kramer, 2006; Porter og Kramer, 2011). Með því að bregðast við þessum veikleikum töldu Porter og Kramer það ekki sjálfkrafa leiða til kostnaðar, heldur var það í senn hvati

og tækifæri til að auka nýsköpun með nýrri tækni, rekstrarferlum eða stjórnunaraðferðum. Með þessu áttu fyrirtæki kost á að auka framleiðni, markaðshlutdeild og viðveru á mörkuðum. Þrjár leiðir voru vænlegar til árangurs við sköpun og þróun á sameiginlegu virði (Porter og Kramer, 2011). Í fyrsta lagi mátti endurhugsa alla nálgun gagnvart vörum og markaði. Það var gert með því að skilgreina hvaða skaða, ávinning og þarfir vörur fyrirtækja fólu í sér fyrir samfélög. Samfélagslegar þarfir sköpuðu tækifæri til nýsköpunar sem gat hagnast fyrirtækjum til aðgreiningar á nýjum og fyrirbyggjandi mörkuðum. Í öðru lagi mátti endurhugsa framleiðni virðiskeðjunnar. Virðiskeðjan varð fyrir áhrifum af vandamálum í samfélaginu sem gat dregið úr samkeppnishæfni fyrirtækja, meðal annars vegna aukins kostnaðar. Fyrirtæki gátu þannig endurhugsað orkunotkun og flutninga, notkun auðlinda, innkaup og dreifingu og staðsetning. Í þriðja lagi mátti hlúa að klasastarfi í því umhverfi sem fyrirtæki störfuðu í. Fyrirtæki voru ekki eyland heldur þrífust vegna stuðningsnets sem umkringdi starfsemi þeirra. Sem dæmi hafði lélegt menntunarkerfi áhrif á framleiðslugetu, lélegt samgöngukerfi jók kostnað vörustýringar og mismunun á grundvelli kyns eða kynþáttar dró úr líkum á hæfasta starfsfólkinu. Porter og Kramer töldu fyrirtæki lengi vel hafa aftengst nærumhverfi sínu án þess að gera sér grein fyrir þeim kostnaði sem það fól í sér. Af þeim ástæðum þurftu fyrirtæki að eiga samtál við tengdar atvinnugreinar, stjórnvöld og fleiri hagsmunaaðila í þeirri vegferð að byggja upp klasa (Porter og Kramer, 2011).

Eins og fram hefur komið getur CSR haft áhrif á samkeppnishæfni fyrirtækja á marga vegu. CSR býr yfir svörum við ákalli sem kemur frá hagsmunaaðilum sem getur skilað ávinningi ef gætt er að gagnsæi og trúverðugleika í ástundun (Barnett, 2007; Brower o.fl., 2017; Kang o.fl., 2016; Sen o.fl., 2006). Fyrirtæki geta jafnframt horft á CSR út frá stefnumiðaðri hugsun og þannig hagnýtt þau tækifæri sem bjóðast með því að mæta samfélagslegum og umhverfislegum vandamálum í gegnum nýsköpun og þróun (Porter og Kramer, 2011). Ekki aðeins getur þetta ýtt undir aðgreiningu heldur í leiðinni aukið markaðshlutdeild fyrirtækja í gegnum marga samhangandi þætti, eins og bætt orðspor og aukna tryggð viðskiptavina og starfsfólks (Castaldo o.fl., 2009; Hull og Rothenberg, 2008; Peterson, 2004; Tetrault Sirsly og Lvina, 2016).

5 Aðferðafræði rannsóknar

Þessi kafli fjallar um þær aðferðir sem lágu rannsókninni til grundvallar og hvernig staðið var að framkvæmd. Rannsóknin hvílir á grunni eigindlegrar aðferðafræði og verða helstu hugtök kynnt ásamt því að greint verður frá lykilatriðum sem snerta rannsóknina eins og þátttakendum, hvernig gagnaöflun fór fram og úrvinnsla gagna.

5.1 Eigindleg aðferðafræði

Skynjun af félagslegum veruleika er af mörgum álitin snúast um túlkun. Þannig er heimurinn, eða raunveruleikinn, ekki óumdeilanlegt fyrirbæri heldur í sístæðri túlkun ólíkra einstaklinga sem skarast og breytast með tíð og tíma. Fræðimenn hafa um árabil verið á ólíkum skoðunum um hvað sé félagslegur veruleiki, hvernig hann snertir við einstaklingum og hvernig sé best að rannsaka hann. Flestir hafa þó sameinast um mikilvægi þess að ná utan um og skilja félagslegan veruleika (Esterberg, 2002; Merriam, 2002).

Eigindleg aðferðafræði leitast við að skilja hverjar þessar túlkanir eru á ákveðnum tímapunkti og í hvaða samhengi. Markmiðið er því að greina hvernig einstaklingar upplifa og leggja merkingu í reynslu sína og hvernig félagslegt samhengi hefur áhrif á upplifunina (Merriam, 2002). Rannsakendur reyna að komast framhjá því sem opinberast daglega með því að safna gögnum í gegnum viðtöl þar sem markmiðið er að fanga heimssýn viðfangsefna á dýpri nótum. Það er mikilvægt að rannsakandi og viðmælandi gangi í takt, að skilningurinn sé sameiginlegur og viðtölin gefi góða heildarmynd af viðfangsefninu (Esterberg, 2002; Merriam, 2002). Helstu kostir aðferðafræðinnar snúa að smæð og þeirri dýpt sem rannsóknin getur þar af leiðandi náð. Sömuleiðis hefur viðmælandi meira vald heldur en í meginlegri aðferðafræði, þar sem þróun viðtalsins er oft á herðum viðmælanda og upplifunin framsett eftir því. Aðferðafræðin hefur þó sín takmörk og má nefna að ekki er hægt að alhæfa um niðurstöður, sem hefur til að mynda með smæð úrtaksins að gera (Merriam, 2002).

5.2 Þátttakendur og úrtak

Leiða má rök fyrir því að öll úrtök innan eigindlegra aðferðafræða séu tilgangsurttök þar sem valdir eru einstaklingar út frá þörfum rannsóknarinnar (Coyne, 1997). Viðmælendur voru valdir út frá markmiðsurttaki þar sem þeir þurftu að uppfylla ákveðnar forsendur í

tengslum þekkingar sinnar á rannsóknarefninu. Þetta gerði það að verkum að erfitt er að alhæfa fyrir um þýðið (Þórólfur Þórlindsson og Þorlakur Karlsson, 2013). Tekin voru viðtöl við starfsfólk úr fimm fyrirtækjum og var markmiðið að fá tvö viðtöl úr hverju fyrirtæki. Fyrirtæki og starfsfólk þurftu að undirgangast ákveðin skilyrði. Fyrirtækin þurftu að eiga aðild að Festu, miðstöðvar um samfélagsábyrgð, hafa markað sér stefnu um CSR og starfa í ólíkum atvinnugreinum. Starfsfólk þurfti að sinna ólíkum hlutverkum innan fyrirtækja, en leitast var við að fá aðila sem annars vegar báru ábyrgð gagnvart CSR og hins vegar ábyrgð gagnvart viðskiptastefnu fyrirtækisins. Þetta var gert til þess að auka fjölbreytileika í svörum, ná betur utan um samspil CSR og samkeppnishæfni og kanna hvort CSR hafði áhrif á viðskiptastefnu.

Rannsakandi hafði samband við hvert og eitt fyrirtæki með tölvupósti og fékk upplýsingar um hvaða einstaklingar báru ábyrgð gagnvart ofangreindum hlutverkum. Í ljós kom að hjá sumum fyrirtækjum var sami einstaklingur í forsvari fyrir báða þætti og því tekið viðtal við eina manneskju í þeim tilfellum. Rannsakandi lagði mikla áherslu á trúnað og eru því hvorki nöfn fyrirtækja né einstaklinga birt (sjá töflu 4). Þegar fyrirtækin höfðu veitt rannsakanda upplýsingar um rétta aðila var haft samband við þá með tölvupósti þar sem upplýsingar um rannsóknina komu fram.

Tafla 4. Upplýsingar um þátttakendur.

Fyrirtæki	Viðmælendur	Hlutverk	Menntun
1	A	CSR	MS
	B	Viðskiptastefna	MS
2	C	CSR og viðskiptastefna	MS
3	D	CSR og viðskiptastefna	MS
4	E	CSR	BA
	F	Viðskiptastefna	BS
5	G	CSR og viðskiptastefna	MS

5.3 Framkvæmd rannsóknar

Allir viðmælendur gáfu samþykki fyrir þátttöku, að viðtölin yrðu rituð upp og hvernig meðferð gagna var hagað. Þegar viðmælendur höfðu veitt samþykki fyrir þátttöku var þeim sent kynningarbréf (sjá í viðauka 1). Í framhaldinu var ákveðið stað og tíma fyrir viðtalið.

Gagnaöflun byggðist á hálfstöðluðum djúpvíðtölum sem gaf viðtalinu sveigjanleika. Aðferðin leggur upp með ákveðnum viðtalsramma, þar sem viðmælendur eru spurðir opinna spurninga og geta þannig tjáð skoðanir og upplifanir með eigin orðum. Með þessu geta viðtölin tekið óvænta stefnu þar sem ljósi er varpað á nýjar hliðar viðfangsefnisins. Aðferðin gefur rannsakanda færi á að bregðast við áhugaverðum upplýsingum og haga gagnaöflun í takt við hagsmuni rannsóknarinnar (Esterberg, 2002).

Spurningarlistinn samanstóð af opnum spurningum og bakgrunsspurningum (sjá í viðauka 2). Spurningarnar voru samdar af höfundi og voru nokkrar spurningar orðrétt teknar eða undir miklum áhrifum frá Snjólfí Ólafssyni o.fl. (2014). Spurningarnar voru unnar samhliða fræðilegum kafla og var spurningalistinn því í stanslausri endurskoðun og undir áhrifum frá fræðilegu samhengi ritgerðarinnar. Spurningalistinn var byggður upp með ákveðna þætti í huga þar sem CSR, ástundun, eftirfylgni, samkeppnishæfni og ávinningur voru fyrirferðamiklir. Spurningalistinn var undirstaða viðtalsins en rannsakandi var sveigjanlegur og lagði hvert viðtal upp sem þægilegt spjall þar sem viðmælendur gátu tjáð tilfinningar og upplifanir með opnum hug.

Viðtölin voru framkvæmd á tímabilinu mars til apríl 2019. Í upphafi hvers viðtals var trúnaður ítrekaður, viðmælendur spurðir um leyfi fyrir upptöku og gerð var grein fyrir meðhöndlun þeirra upplýsinga sem urðu til út frá viðtalinu. Viðmælendum var sömuleiðis gefið tækifæri á að spyrja spurninga um rannsóknina og eðli hennar. Viðmælendur voru hvattir til að hafa samband ef spurningar eða bakþankar skildu vakna eftir viðtalið. Viðtölin voru flest um 30-40 mínútur að lengd.

5.4 Greining gagna

Greining gagna var byggð á grundaðari kenningu þar sem markmiðið er að samspil leiki á milli gagnasöfnunar og greiningu gagna í öllu ferlinu. Greiningarvinna hófst á meðan viðtölum stóð og hélt svo áfram þegar búið var að skrifa öll viðtöl orðrétt upp. Rannsakandi lagði mikla forvinnu í að lesa og greina viðtölin til að ná betur utan um umfang þeirra og innihald.

Aðferðin tók mið af opinni kóðun. Ferlið fól í sér að skoða gögn vandlega í einingum þar sem rannsakandi skoðaði meðal annars orð eða orðasambönd sem þóttu mikilvæg fyrir rannsóknina. Sömuleiðis var mikilvægt að skoða gögnin með opnum huga og hlutleysi þar sem gagnrýnni hugsun var beitt. Þar komu fram þemu sem svo voru flokkuð

í yfir- og undirflokkum með öxulkóðun. Að lokum var stuðst við valkóðun þar sem þemur voru samþætt og sett í kenningarlegt samhengi (Unnur Guðrún Óttarsdóttir, 2013). Öll greining fór fram á tölvu og fékk hvert þema lit sem gerði flokkunina skilvirkari. Greind voru tvö meginþemu: Ástundun og samkeppnishæfni. Ástundun skiptist í þrenn undirþemu: Hvata, nálgun og aðgerðir. Samkeppnishæfni skiptist einnig í þrenn undirþemu: Forsendur ávinnings, ávinningur og mælingar.

5.5 Réttmæti rannsókna

Sannleiksgildi eigindlegra rannsókna er að miklu leyti bundið við viðmælendur og er því ábyrgð rannsakanda mikil. Rannsakandi er túlkur og greiningaraðili gagna og er slíkt varfærin list. Kostur eigindlegra rannsókna er sá að leitast er að skoða hlutina út frá dýpt en þessu fylgir takmörkun í formi breiddar, sem þýðir að erfitt getur reynst að alhæfa til um niðurstöður út frá heildarþýði. Það má segja að algengt sé að álíta niðurstöður eigindlegra rannsókna sem framlag til fræðanna en framtíðin verður að leiða í ljós hversu áreiðanlegar niðurstöðurnar eru (Sigurlína Davíðsdóttir, 2013; Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013).

5.6 Staða rannsakanda og þáttur siðferðis

Í eigindlegum rannsóknum er rannsakandi helsta verkfæri gagnaöflunar og greiningar. Helstu kostir þess eru að rannsakandi getur brugðist við og spurt viðmælenda til að auka eigin skilning, lesið í líkamstjáningu, fengið viðbrögð til að auka skýrleika og áreiðanleika gagna og grafið dýpra þegar upp koma óvenjuleg eða óvænt viðbrögð viðmælenda. Þar sem rannsakandi er stanslaust að meðtaka og leggja merkingu í þær upplýsingar sem viðmælandi veitir þá getur rannsakandi gert breytingar á vegferð gagnaöflunar sem getur orðið rannsókninni til hagsbóta. Aftur á móti getur mannlegt verkfæri spilað gegn hagsmunum rannsóknarinnar og þarf því rannsakandi að vera vel meðvitaður um eigin veikleika og hlutdrægni sem gæti skaðað rannsóknina (Merriam, 2002).

Rannsakandi hefur lengi haft áhuga á CSR. Um þetta þurfti rannsakandi að vera meðvitaður og gæta þess að eigin hugmyndir myndu ekki þvæla fyrir niðurstöðum. Af þeim sökum reyndi rannsakandi í hvívetna að gæta hlutleysis og leyfa bæði fræðunum og niðurstöðum viðtala að eiga sviðið.

Rannsakandi lagði mikla áherslu á að halda trúnað við viðmælendur og eru því hvorki nöfn viðmælenda né fyrirtækja aðgengileg í þessari rannsókn. Sömuleiðis var mikil áhersla

lögð á gagnkvæmt trausti við viðmælendur, að brjóta ekki flæði viðtala og nota virka hlustun.

6 Niðurstöður

Í þessum kafla verður fjallað um helstu niðurstöður rannsóknarinnar. Markmið rannsóknarinnar var að svara tveimur rannsóknarspurningum sem settar voru fram í inngangi og snúa að CSR, ástundun og samkeppnishæfni.

Líkt og áður var tekið fram komu í ljós tvö meginþemu: Ástundun og samkeppnishæfni. Ástundun samanstóð af hvötum, nálgun og aðgerðum. Samkeppnishæfni samanstóð af forsendum ávinnings, ávinningi og mælingum. Kaflinn fjallar um þessi þemu þar sem markmiðið var að varðveita rödd viðmælenda og upplifun þeirra. Þannig er vitnað til beinna og óbeinna tilvitnana til að auka á nákvæmni niðurstaðna.

6.1 Ástundun

Ástundun var fyrsta meginþemað sem kom úr greiningarvinnu viðtala. Þemað samanstendur af þremur undirþemum sem endurspeglar vitnisburð viðmælenda. Fyrsta undirþemað eru hvatar sem lýsir upplifun viðmælenda af helstu ástæðum þess að fyrirtækin hugi að CSR. Annað undirþemað er nálgun sem varpar ljósi á þær áherslur sem viðmælendum þótti hvað mest lýsandi fyrir CSR starf fyrirtækjanna. Þriðja undirþemað eru aðgerðir og lýsir framvindu CSR stefnu og markmiðum hennar.

6.1.1 Hvatar

Hvatar gagnvart CSR má skipta upp í tvo hópa, eða innri og ytri hvata. Innri hvatar taka á þeim ástæðum sem eiga upptök sín að rekja til starfsemi fyrirtækisins. Viðmælandi A nefndi starfsemi fyrirtækisins vera þess eðlis að fyrirtækið yrði að huga að áhrifum sínum, en hún snerti mannvirki og innviði landsins: „Það er í okkar höndum að reyna að finna lausnir [gegn vandamálum samtímans] án þess að ganga á þolmörk jarðarinnar og möguleika samfélagsins til að búa við nútíma þægindi“. Viðmælandi B tók í svipaðan streng:

Eftir 20 ár erum við komin á þann stað að vandamálið [loftslagsbreytingar] er orðið algjörlega aktúelt, við þurfum að gera eitthvað í dag. Við getum ekki beðið í 20 ár. Við getum ekki beðið eftir því að tjónið sýni sig, við þurfum að vera fyrirbyggjandi og eina leiðin til að gera það er að innleiða þetta [CSR] strax inn í fyrirtækin.

Viðmælandi C taldi fyrirtækið vilja gera vel og sömuleiðis tala um hvað það væri að gera í málefnum sem snertu CSR. Viðmælandi D sagði fyrirtækið vilja vera: „Co-existing í umhverfinu og í samfélaginu“. Fyrirtækið lagði áherslu á að minnka neikvæð áhrif þess á umhverfið og þótti mikilvægt að starfsfólk væri með réttan aðbúnað, þekkti hætturnar í umhverfinu sem það starfaði í og fengi jafnvel borgað fyrir sömu störf. Viðmælanda E þótti starfsfólki fyrirtækisins umhugað um þessi mál: „Einn af aðal drifkröftunum. Því að þetta er náttúrulega bara venjulegt fólk sem að vinnur hérna, sem hefur sömu áhyggjur og sama áhuga og aðrir úti í þjóðfélaginu“. Viðmælandi G sagði innblástur fyrir stefnunni hafa komið frá starfsfólki fyrirtækisins.

Ytri hvatar tóku á þeim ástæðum sem áttu rætur sínar að rekja utan veggja fyrirtækisins. Viðmælandi A nefndi að krafan væri orðin mikil víðsvegar um heim að fyrirtæki sinntu CSR. Þannig hafi hann sannfært stjórnendur um mikilvægi þess að fjárfesta í slíkum málefnum: „Ég sagði bara að ef við ætlum að halda áfram í þessum leik, þá verðum við að gera það rétt“. Í framhaldinu fór fyrirtækið að draga upp atriði, bæði sem það hafði gert vel nú þegar og einnig sem það vildi gera vel í framtíðinni. Viðmælandi C sagði innblástur hafa mótast af: „Alþjóðlega víðtekinni háttsemi kannski fyrst og fremst“. Hann hélt áfram og taldi upp nokkur atriði þess að fyrirtæki ættu að veita CSR athygli. Í fyrsta lagi vakti CSR upp áhuga fjárfesta, í öðru lagi gerðu starfsfólk og neytendur auknar kröfur um gagnsæi og í þriðja lagi þyrftu fyrirtæki í auknum mæli að geta gert grein fyrir áhrifum sínum. Viðmælandinn hélt áfram og nefndi að umhverfismál, jafnréttismál og siðferðilegar spurningar væru málefni sem næsta kynslóð væri mikið að velta fyrir sér. Viðmælandi E hafði frá svipuðum sjónarmiðum að segja og nefndi að veröldin væri breytt þar sem ófjárhagslegar upplýsingar væru jafn mikilvægar og fjárhagslegar. Viðskiptavinir, hluthafar, fjárfestar og fleiri vildu þekkja fyrirtæki út frá fleiri þáttum en aðeins þeim sem sögðu hvernig fjárhagsstaða þeirra væri. Í þessu samhengi sagði viðmælandinn að lífeyrissjóðir og fagfjárfestar væru í auknum mæli að horfa framhjá fyrirtækjum sem væru ekki að huga að CSR. Viðmælandi F sagði samfélagslegar kröfur um CSR vera orðnar áþreifanlegar og þar á meðal um skýrslugerð. Þar væri mikið farið að bera á kröfum frá fjárfestum: „fjárfesta og ekki síst erlendir fjárfestar gera bara mjög ríkar kröfur um það að við getum sýnt fram á það hvað við erum að gera í samfélagslegri ábyrgð og [...] að við séum að hugsa um þessa hluti markvisst“. Viðmælandi G hafði svipaða sögu að segja: „Það er greinilega farið að skipta fagfjárfesta meira máli núna þessir ófjárhagslegu

mælikvarðar, af því að það hefur alltaf bara verið horft í fjárhagslegu mælikvarðana. Og þetta er greinilega eitthvað að koma nýtt inn núna sem að þeir eru farnir að horfa meira í“. Viðmælandi D nefndi mikilvægt að huga að CSR ef fyrirtækið vildi ná árangri til frambúðar: „Ef við ætlum ekki að vera risaeðlur þá þurfum við að þróast“. Í því fólst að huga að þeim áhrifum sem starfsemin leiddi af sér: „[að] vera ekki byrði á samfélagið heldur að vera part of the solution í raun og veru. Finna jákvæðari leiðir til þess að koma vörunum til viðskiptavinar“.

Fleiri ástæður voru nefndar. Lagalegar kröfur höfðu sem dæmi ýtt undir viðleitni fyrirtækja til CSR, en viðmælandi C nefndi að ákveðnum fyrirtækjum væri skylt að greina frá upplýsingum sem tóku á ófjárhagslegum árangri. Viðmælandi F nefndi að umhverfi fyrirtækja væri þannig í dag að þau þyrftu að vinna sér inn traust og sérstaklega í því umhverfi sem viðmælandinn starfaði. Sömuleiðis nefndu sumir viðmælendur hvata í tengslum við birgja og taldi viðmælandi B að CSR ætti aðeins eftir að verða mikilvægari þáttur við val á birgjum í náinni framtíð. Undir þetta tók viðmælandi D og nefndi gagnkvæmar kröfur frá birgjum sem fyrirtækið yrði að standast.

6.1.2 Nálgun

Nálgun tengist þeim leiðbeiningum, stöðlum, ráðgjöf og hugmyndafræði sem fyrirtækin unnu eftir við innleiðingu á CSR. Þegar spurt var um leiðbeiningar eða staðla kom fljótlega í ljós ákveðinn samnefni í viðtölunum og virtist skuldbinding gagnvart þeim vera tilkomin á undanförunum þremur til fjórum árum (sjá töflu 5).

Viðmælendur A og B töluðu um að þeirra fyrirtæki hefði bæði nýtt ráðgjöf utanaðkomandi aðila og þekkingu starfsmanna við innleiðingu og tók CSR stefnan að mestu mið af Global Compact, GRI, Heimsmarkmiðunum og ISO 26000. Fyrirtækið birti CSR skýrslu sem var aðgengileg á heimasíðu fyrirtækisins og sýndi stöðu markmiða gagnvart Global Compact og Heimsmarkmiðunum. Skýrslan var byggð á fimm stöðum sem náðu utan um rekstur fyrirtækisins. Innan þessara stöða voru markmið sem fyrirtækið tengdi við Global Compact og Heimsmarkmiðin. Upplýsingar um stöðu markmiða var að finna á myndrænu formi í skýrslunni en ekki var um töluleg gögn að ræða. Viðmælandi C sagðist hafa verið fenginn í sitt fyrirtæki til að sinna ráðgjöf á sviði CSR. Í framhaldinu var hann ráðinn til starfa og tók CSR stefnan að mestu mið af AA1000, Carbon Disclosure Project, Global Compact, Heimsmarkmiðunum, ISO 26000 og Nasdaq

ESG. Fyrirtækið birti CSR skýrslu sem var aðgengileg á heimasíðu fyrirtækisins og tók mið af Nasdaq ESG þar sem ófjárhagslegar upplýsingar fyrir árin 2017 og 2018 lágu fyrir. Viðmælandinn sagði stefnu fyrirtækisins mótaða á grunni þrefaldrar rekstraráhrifa þar sem hugað væri að efnahagslegum, umhverfislegum og samfélagslegum sjónarmiðum í stefnunni. Viðmælandi D sagði sitt fyrirtæki hafa ráðist í stefnumótun á CSR með hjálp ráðgjafa fyrir nokkrum árum en fyrirtækið var í miðri vinnu við að endurskipuleggja stefnuna og gera Heimsmarkmiðin skýrari gagnvart starfseminni. Viðmælandinn sagði CSR stefnuna að mestu taka mið af GRI, Heimsmarkmiðunum, ISO 26000, ISO 14001, Nasdaq ESG og Parísarsáttmálanum. Fyrirtækið var í samstarfi við Klappir sem sérhæfir sig í að safna og vinna úr gögnum sem taka á umhverfislegum þáttum í starfsemi fyrirtækja (Klappir, e.d.). Fyrirtækið hafði skilað GRI skýrslu síðastliðin 3 ár en var að færa sig yfir í Nasdaq ESG. Viðmælandinn sagði þetta vegna þess að vinnan í kringum GRI „tvístraði [þér] einhvernveginn út um allt“. Fyrirtækið birti CSR skýrslu sem var aðgengileg á heimasíðu fyrirtækisins og var unnin eftir Nasdaq ESG þar sem ófjárhagslegar upplýsingar fyrir árið 2018 lágu fyrir. Viðmælandur E og F sögðu sitt fyrirtæki hafa undirgengist ráðgjöf frá KPMG í Svíþjóð við hönnun CSR stefnunnar. Viðmælandurnir töldu hjálp frá utanaðkomandi aðilum mikilvæga þar sem Ísland væri að einhverju leyti einangrað og þekkingin um CSR ekki nægilega mikil. Viðmælandi E taldi þróunina í rétta átt þar sem algengara væri að fyrirtæki væru að fá aðstoð erlendra ráðgjafa og því auðveldara að byggja upp þekkingu um CSR á Íslandi. Fyrirtækið var í þjónustu hjá Klöppum og tók CSR stefnan að mestu mið af Global Compact, GRI, Heimsmarkmiðunum og Nasdaq ESG. Fyrirtækið gaf út CSR skýrslu sem var aðgengileg á heimasíðu fyrirtækisins. Birtar voru upplýsingar bæði eftir GRI, þar sem vefslóðir voru í flestum svörum og því aðgangur að frekari upplýsingum ef hagsmunaaðilar höfðu áhuga, og Nasdaq ESG, þar sem ófjárhagslegar upplýsingar lágu fyrir frá árunum 2015 til 2018. Viðmælandi G sagði sitt fyrirtæki í þjónustu hjá Klöppum, þaðan sem fyrirtækið fékk ráðgjöf um hönnun stefnunnar og skýrslunnar. CSR stefna fyrirtækisins tók að mestu mið af Nasdaq ESG og Parísarsáttmálanum. CSR skýrsla fyrirtækisins var aðgengileg á netinu og tók mið af Nasdaq ESG þar sem ófjárhagslegar upplýsingar frá árunum 2015 til 2018 voru aðgengilegar.

Tafla 5. Upplýsingar um CSR skýrslur fyrirtækjanna.

Fyrirtæki	Staðlar	Eðli gagna	Skýrsla á heimasíðu	Yfirlit frá árum
1	Global Compact og Heimsmarkmiðin	Lýsandi og myndræn	Já	2017
2	Nasdaq ESG	Lýsandi og töluleg	Já	2017 og 2018
3	Nasdaq ESG	Lýsandi og töluleg	Já	2018
4	GRI og Nasdaq ESG	Lýsandi og töluleg	Já	2015 - 2018
5	Nasdaq ESG	Lýsandi og töluleg	Já	2015 - 2018

Viðmælendur sáu gagnsemi í þeim stöðlum sem fyrirtæki þeirra voru að styðjast við í CSR starfi. Þar komu fram orð eins og skuldbinding, tölfræðilegar forsendur og skýrari markmið. Viðmælandi A talaði um skuldbindingu í samhengi Global Compact og að skýrslan og skrásetning hennar héldi fyrirtækinu við efnið. Í því samhengi sagðist viðmælandi C halda utan um framvindu skýrslu fyrirtækisins til Global Compact sem þurfti að skila á hverju ári. Viðmælandi G kom inn á hvernig leiðbeiningar og staðlar voru að auka víðsýni og opna á tækifæri: „Og við til dæmis erum með frábæra aðfangastýringu hérna. En allar spurningarnar sem snéru að ESG skýrslunni voru neikvæðar. Við svörum þeim öllum nei, það sem snýr að birgðarstýringu. Þannig að þar voru fullt af tækifærum“. Þannig kom hvati frá leiðbeiningum og stöðlum um að gera betur. Viðmælandi E nefndi ávinning af því að fyrirtæki ynnu eftir sömu stöðlum og vísaði þá til GRI staðalsins:

Það sem mér finnst mesti ávinningurinn er að þá er verið að meta fyrirtæki frá sömu tölfræðilegu forsendum. Það er ekki hægt að bara bla bla eitthvað [...], við erum æðisleg og við erum samfélagsleg ábyrgð. Ef við erum ekki með nein gögn til þess að styðja við það, þá finnst mér það í rauninni ekki alveg marktækt. Þarna erum við komin í bara gögn.

Viðmælandi D nefndi að fyrirtækið væri í stefnumótunarvinnu við að sníða starfsemina betur að heimsmarkmiðunum. Þar voru vonir bundnar við að markmiðasetning yrði skýrari og að CSR myndi færast betur inn í kjarnastarfsemi fyrirtækisins. Viðmælandi F sagði gildi fyrirtækisins lengi hafa átt vel við hugmyndafræði CSR en að allt hafi orðið skýrara þegar CSR stefnan var skilgreind:

Þá í raun og veru var það kannski meira vinna þessara ráðgjafa og okkar sem að vorum að vinna í þessu að draga fram formlega það sem að við vorum að gera. Setja það upp, búa okkur til markmið um hvert við ætlum að vera komin

á ákveðnum tímum og eins líka bara einhvern veginn að formfesta það og ramma það inn í eitthvað sem við gætum þá talað við starfsfólk um.

Í viðtölunum komu upp hugmyndir hjá viðmælendum sem snéru að áskorunum gagnvart nálgun að CSR. Þar barst talið að aðferðafræði CSR, inntaki hugtaksins og hver þróunin hefði verið á Íslandi. Viðmælandi F tók dæmi um hvernig landslagið á Íslandi hefði verið fyrir nokkrum árum þar sem fyrirtæki voru fremur að veita styrki í stað þess að huga að innra starfi og hvernig starfsemi fyrirtækisins gæti axlað ábyrgð gagnvart samfélaginu:

Ég held að það sé kannski líka bara svolítill áskorun fyrir fyrirtæki jafnvel enn þann dag í dag að skilja raunverulega hvað er samfélagsleg ábyrgð. [...] Samfélagsleg ábyrgð gengur ekki út á það að gefa pening, eða gefa af sér eitthvað sem ekki tengist starfseminni. Fyrir mér er samfélagsleg ábyrgð það sem fyrirtækið gerir, bara sjálft. Bara með starfsemi sinni, hvernig axlar það ábyrgð á sinni starfsemi gagnvart samfélaginu. Og svo líka náttúrulega hvernig getur þú nýtt starfsemina til þess að koma gagnlegum hlutum til leiða hreinlega í samfélagið.

Viðmælandi E hafði frá sömu sjónarmiðum að segja þar sem íslensk fyrirtæki höfðu fyrst og fremst hugað að styrkjum eða stuðning áður fyrr. Aukin fræðsla starfsmanna fyrirtækisins fór að skila því að fyrirtækið fór að horfa meira inn á við í sambandi við CSR, að rekstur þess skipti sömuleiðis miklu máli í sambandi við CSR. Viðmælandi C kom inn á áskorun sem tengdist eftirfylgni CSR. Hann nefndi skýrsluna handavinnu þar sem CSR væri að einhverju leyti nýtt og enn ætti eftir að samræma verkferla í samhengi gagnaöflunar.

Öll fyrirtækin höfðu einstaklinga sem báru ábyrgð gagnvart CSR. Tveir viðmælendur af sjö höfðu einhverja menntun í CSR.

6.1.3 Aðgerðir

Eins og fram kemur ofar gáfu öll fyrirtækin út CSR skýrslu. Mikilvægt er þó að komast undir skýrslurnar og öðlast innsýn í innra starf fyrirtækja. Einn viðmælandinn náði ágætlega utan um þetta og nefndi að það sem fram kemur á vef fyrirtækja, út á við eða í skýrslum skipti litlu máli: „Það sem þú ert að vinna með inn í fyrirtækinu er það sem að skiptir máli“.

Spurningalistinn var þannig samansettur að umsagnir um aðgerðir komu víðsvegar á meðan á viðtölum stóð. Nokkrir viðmælendur komu beint inn á mikilvægi þess að huga að rekstri fyrirtækisins og töldu ábyrgð í starfsemi veigamikinn þátt í CSR. Í samræmi við

Þetta komu sex af sjö viðmælendum með dæmi um hvernig CSR snerti við kjarnastarfsemi og viðskiptastefnu og hafði áhrif á ferla, hönnun vara, vöruframboð eða þjónustu. Viðmælandi A nefndi að það væri kappkostur fyrir sitt fyrirtæki að veita viðskiptavinum ráðgjöf sem væri ekki aðeins hagkvæm og uppfyllti allar þeirra þarfir heldur skilaði einnig ábata fyrir samfélagið og umhverfið. Viðmælandi B taldi CSR hafa marga snertifleti innan fyrirtækisins: „Það sem við erum að reyna að gera hjá okkur er að tryggja það að samfélagsábyrgð sé alltaf hluti af öllu sem við erum að gera, alveg sama hvað við erum að gera“. Hann hélt áfram: „Fyrir mér er þetta bara eins og að færa bókhaldið, [...] það eiga allir að gera þetta“. Dæmi um þetta voru vinnustofur sem fyrirtækið fékk erlenda ráðgjafa til að eiga með starfsmönnum og viðskiptavinum um CSR. Viðmælandi A nefndi að í glærukynningum hjá markaðsdeildinni og forstjóranum væri alltaf talað um CSR og hugmyndafræðin því orðin partur af kynningum og ráðgjöf. Fyrirtækið var sömuleiðis byrjað að skoða alla sína birgja og virðisbætur í heild, en þeim var mikilvægt að vinna með fyrirtækjum sem huguðu sömuleiðis að þessum málum. Bæði viðmælandi A og B nefndu fleiri dæmi um aðgerðir sem innblásnar voru af CSR, þar má nefna endurhugsun verkferla, aukna áherslu á nýsköpun og það meðal annars með sérstakri nýsköpunarviku og áherslu á að starfsmenn tileinki sér CSR í eigin verkefnum. Dæmi um þetta voru vinnustofur í kringum heimsmarkmiðin og sagði viðmælandi A: „Það fóru allir í gegnum vinnustofurnar [...] hver faghópur fyrir sig [...] að skoða hvað er ég að gera og hvar legg ég til heimsmarkmiðana“. Viðmælandi B nefndi fleiri dæmi um hvernig bæði kjarnastarfsemin og viðskiptastefnan tóku mið af CSR:

Númer eitt er bara að tryggja það að allir starfsmenn séu með samfélagslega ábyrgð í sínum daglegu störfum. Númer tvö að sú þjónusta sem við erum að veita hjálpi rosalega mikið til við að minnka notkun á jarðefnaeldsneyti. [...] í sölu á okkar þjónustu að þá erum við að stuðla að því að menn noti minna af jarðefnaeldsneyti.

Viðmælandi C nefndi dæmi um hvernig CSR hafði bein áhrif á vöruþróun, þar sem allar nýjar uppfinningar hjá fyrirtækinu þurftu að fara í gegnum staðlað skorkort sem mældi áhrif þess á umhverfið og samfélagið. Sömuleiðis voru vörur lífsferilsgreindar:

Við höfum verið að lífsferilsgreina tækin okkar, sem býður okkur upp á möguleikana að geta sett ákveðnar vörur kolefnishlutlausar. Þá getum við gengið inn til kunnans og sagt honum að hann kaupir kolefnishlutlausu vöru og

við getum síðan hjálpað honum að vera eins kolefnislágur og mögulegt er með ákveðnum mælingum og þekkingunni sem að við höfum.

Fyrirtækið var jafnframt að hjálpa viðskiptavinum að minnka vatns- og orkunotkun. Viðmælandinn nefndi fleiri dæmi af vöruþróun þar sem vörurnar voru hannaðar með vinnuvistfræði í huga (e. ergonomic design), sem þýddi að vörurnar voru þróaðar með aðbúnað, aðstöðu og líðan fólks í huga: „Við erum að hjálpa fólki að líða vel í vinnunni sinni“. Hann bætti við:

Með því að nota þetta tæki [vara sem fyrirtækið selur] þá þarftu ekki lengur unga karla til þess að vinna þessa brjálæðislega erfiðu vinnu. Þú getur í raun verið með fólk á öllum aldri, konur og karla, sem þýðir að þú ert bara beint, bara bókstaflega beint að hafa áhrif á samsagt atvinnulífið og fjölbreytileika þess á einhverjum stórum landsvæðum.

Vöruframboð fyrirtækisins bauð sömuleiðis upp á sjálfvirkni og gerði það að verkum að starfsfólk þurfti ekki að vinna við eins erfiðar aðstæður og fyrir tilkomu ákveðinna vara. Þannig hafði starfsfólk viðskiptavina þeirra möguleika á að sinna verkefnum sem fór betur með það andlega og líkamlega. Viðmælandi F talaði um þá stafrænu vegferð sem fyrirtækið var búið að vera á þar sem markmiðið var að „valdefla viðskiptavini, [...] stuðla að nýsköpun, búa til app og virkni í appinu sem að auðveldar viðskiptavinum okkar að nálgast upplýsingar, nálgast þjónustu á þeim tímum og þar sem að þeim hentar“. Viðmælandinn nefndi sömuleiðis að á undanförunum árum væri búið að eiga sér stað mikil fræðsla til starfsfólks um CSR stefnu fyrirtækisins og var einn liður í því að fá starfsfólk til að íhuga hvernig það gæti breytt störfum sínum út frá CSR stefnu fyrirtækisins. Sömuleiðis talaði viðmælandinn um hugtakið sameiginlegt virði og sagði fyrirtækið þurfa að huga að því hvernig það gæti haft jákvæð áhrif á samfélagið og þegna þess. Viðmælandinn kom með dæmi þar sem fyrirtækið gat með fræðslu aukið þekkingu almennings á þeirri kjarnaþekkingu sem fyrirtækið bjó yfir. Viðmælandi D vann hjá fyrirtæki sem kom að sölu á óumhverfisvænum eignum. Fyrirtækið hafði lagt sitt að mörkum í að draga úr skaðlegum áhrifum á umhverfið og átti í samstarfi við annað fyrirtæki um að þróa umhverfisvænni og ódýrari vöru. Út úr því samstarfi kom vara sem fyrirtækið seldi og var partur af vöruframboði. Á sama tíma hafði fyrirtækið tekið vörur úr framboðinu sem voru yfir vissu brennistigsmarki. Fyrirtækið hafði sömuleiðis lagt sitt að mörkum í þágu vistvænni ferðamáta og sett upp aðstöðu fyrir reiðhjólafólk og rafbílaeigendur með hjólastöndum

og hleðslustöðvum. Viðmælandi E talaði um að starfsmenn fyrirtækisins hefðu farið út á markað og kynnt hugmyndafræði CSR fyrir viðskiptavinum. Sömuleiðis var farið að horfa frekar til samfélagslegra og umhverfislegra sjónarmiða í þjónustu fyrirtækisins.

Viðmælendur töluðu jafnframt um aðgerðir sem snertu umhverfið og höfðu öll fyrirtækin innleitt umhverfisstjórnunarkerfi. Viðmælandi A nefndi tvö verkefni sem fyrirtækið hafði komið að sem sniðin voru að umhverfis- og loftslagsmálum. Umhverfismál voru viðmælanda B ofarlega í huga: „Við þurfum alltaf að vera algjörlega meðvituð um það hvaða áhrif það [starfsemin] hefur á umhverfið“. Hann nefndi að koltvísýringur (CO₂) væri stundum fylgifiskur í starfsemi fyrirtækja og þar sem fyrirtækið væri að vinna á markaði sem gat lagt sitt á vogarskálar þess væri mikilvægt að fyrirtækið þróaði lausn til að sporna gegn koltvísýring. Viðmælandinn nefndi fleiri dæmi og hafði fyrirtækið nýlega gert breytingar á bílafлотanum, þar sem umhverfisvænir bílar voru í fyrirrúmi og var horft á svansvottunina að einhverju leyti þegar kom að vali á birgjum. Viðmælandi C nefndi að fyrirtækið legði töluvert á sig til að ná utan um umhverfisfótspor fyrirtækisins í úrgangsmálum og loftslagsmálum og sömuleiðis hvernig orku og rafmagnsnotkun var háttað. Hann nefndi dæmi um átak í úrgangsmálum:

Við erum núna búin að hólfa niður í raun og veru allar framleiðslustöðvarnar okkar og vitum nákvæmlega hvernig úrgangsfliðið þar er, hver er kostnaður og hverjir eru kostnaðarliðirnir, hverjir eru volume liðirnir og hvernig við getum bætt okkur í því. Hvernig við getum endurunnid meira, hvernig við getum endurnýtt meira, hvernig við getum hámarkað í raun og veru verðmæti í öllum valustreams eins og maður myndi kalla það.

Viðmælandi D talaði um að fyrirtækið hefði sett sér loftslagsmarkið árið 2016, væri að kolefnisjafna í takt við kolefnisfótspor fyrirtækisins og hefði tekið út alla plastpoka í starfseminni. Einn liður í þessari vegferð var ISO 14001 vottunin sem fyrirtækið stóðst. Viðmælandi A nefndi dæmi af því þegar fyrirtækið tók sig til og hreinsaði rusl í hverfi fyrirtækisins og var niðurstaðan 60 kg af rusli. Viðmælandi F nefndi að fyrirtækið væri framarlega þegar kom að endurnýtingu á mat, en fyrirtækið rak möturneyti. Viðmælandi E tók í svipaðan streng og sagði fyrirtækinu umhugað að gera vel í umhverfismálum þar sem áhersla var lögð á verkefni í tengslum við matarsóun. Fyrirtækið hafði gert kannanir á meðal starfsfólks og það atferli og sú þekking sem var innan fyrirtækisins virtist hafa áhrif á fólk heima fyrir. Viðmælandi G kom með sambærilegt dæmi þar sem fyrirtækið

hafði verið með fræðslu um flokkun sorps, bæði hvernig átti að haga atferli á vinnustað og á eigin heimili. Viðmælandinn sagði þetta skipta fyrirtækið máli:

Það skiptir okkur miklu máli varðandi flokkun á sorpi, matarsóun, hvernig bíla við kaupum. Við erum mjög mikið búin að fara í gegnum CO2 eyðslu bílanna okkar. Við erum að skipta yfir í mikið af rafmagnsbílum og semsagt bíla sem að eyða minna CO2 þannig að það skiptir okkur miklu máli og líka bara hvernig við förum um landið.

Viðmælandinn tók fleiri dæmi þar sem fyrirtækið hafði ráðist í breytingar á stillingum prentara sem sparaði lit og pappír, ekki væri tekið á móti bréfpósti og allt færi í gegnum skönnun. Sömuleiðis voru reikningar orðnir rafrænir, flokkunartunnum hafði fjölgað og starfstöðvarnar höfðu aðeins að geyma LED perur.

Viðmælendur töluðu allir um aðgerðir sem snéru að samfélagslegum þáttum. Sex þeirra nefndu jafnlaunavottun og einn jafnréttisstefnu. Viðmælandi F taldi jafnrétti grundvallaratriði í starfsemi fyrirtækisins. Viðmælandi C tók í svipaðan streng og sagði fyrirtækinu mikilvægt að standa með jafnrétti kynjanna og styðja við fjölbreytileika: „Við viljum veita fólki raddir og öryggi til þess að nota þær í fyrirtækinu. Við teljum að það sé góð leið til þess einmitt að virkja fjölbreytileikann á góðan máta, það er góð leið til þess að reka gott fyrirtæki“. Viðmælandi A kom inn á hvernig fyrirtækið hefði hjálpað þróunarlöndum með kjarnaþekkingu sinni. Í þeim verkefnum sem fyrirtækið hafði komið að var markmiðið að auka þekkingu og sjálfbærnistig: „Við erum að reyna að leggja hvað mesta áherslu á [...] að skilja eftir þekkingu þannig að fólk geti séð um sig sjálft. [...] Þannig að þetta verði þeirra verkefni“. Fjögur fyrirtæki höfðu heilsu- og öryggisstefnu og sagði viðmælandi B að lagt væri upp með að byrja hvern fund á öryggismola: „Týpískur öryggismoli er að segja, neyðarútgangurinn er leiðin sem að við komum inn, eða þarna er neyðarútgangurinn“. Þannig átti hver fundur að taka mið af CSR og gat umræðan meðal annars tekið á öryggi, heilsu, umhverfi eða gæðum. Viðmælandi A nefndi dæmi af vinnusmiðju sem fyrirtækið hafði lagst í með hagsmunaaðilum um öryggismál, þar sem áhersla lá á að draga úr slysaþættum á vinnustað. Viðmælandinn G sagði fyrirtækið sitt vera með vinnuverndarvottunina. Ein aðgerð í tengslum þessa var að fjölga sjúkrakössum í húsinu ásamt því að bæta úr eftirfylgni þeirra sem hafði verið ábótavant. Sömuleiðis hafði fyrirtækið gert samkomulag við bílaleigu um að sjá til þess að alltaf væri skyndihjálparkassi í bílum. Nokkrir viðmælendur tóku dæmi af styrkjum og sagði viðmælandi A frá

sjálfbærnisjóði sem ætlað var að styrkja verkefni og fyrirtæki sem væru að vinna að slíkum málefnum. Viðmælandi C nefndi styrkjasafn sem styður við STEM menntun, eða vísindi (e. science), tækni (e. technology), verkfræði (e. engineering) og stærðfræði (e. mathematics). Fyrirtækið var í samstarfi með háskólum á Íslandi og tækniskólanum. Viðmælandi G kom inn á samgöngustyrk sem starfsfólki bauðst og þeim aðbúnaði sem því fylgdi:

Við erum með samgöngustyrki til starfsfólks, hvetjum fólk til að koma á hjóli. [Við] erum með mjög flotta búningsaðstöðu og hjólageymslu og borgum svo samgöngustyrkinn fyrir þá sem að koma með strætó eða hjólandi eða gangandi eða hvað það er og erum þá líka að bjóða upp á aðstöðu fyrir það, þurrkskápa og fleira.

Fyrirtækið vildi einnig mæta þeim samfélagslegu vandamálum sem kunnu að snerta starfsfólk á einn eða annan máta. Starfsfólki bauðst að fá andlegan og líkamlegan stuðning, sem dæmi var hægt að fá tíma hjá sálfræðing á vinnutíma og utan vinnutíma. Í samhengi við vellíðan á vinnustað kom viðmælandi D inn á að fyrirtækið hefði mótað stefnu í eineltis- og áreitismálum.

6.2 Samkeppnishæfni

Samkeppnishæfni var annað meginþemað. Þemað skiptist í þrjú undirþemu sem greina frá áhrifum CSR á samkeppnishæfni fyrirtækja. Fyrsta undirþemað er forsendur ávinnings sem endurspeglar upplifun viðmælenda af þáttum sem þykja mikilvægir svo ávinningur hljóttist af CSR. Annað undirþemað er ávinningur og varpar ljósi á þau áhrif sem viðmælendum þótti CSR hafa á samkeppnishæfni fyrirtækja. Þriðja undirþemað eru mælingar sem lýsir mælingum af ávinningi og stöðu markmiða í CSR.

6.2.1 Forsendur ávinnings

Ávinningur af CSR starfi er ekki sjálfgefinn og var ljóst á svörum viðmælenda að þetta var þeim ofarlega í huga. Viðmælandi B taldi mikilvægt fyrir árangur að hver og einn hugaði að CSR í daglegu lífi. Þar gátu einstaklingar meðal annars horfa til eigin bílakaupa og hversu oft þeir ferðuðust með flugvél. Í þessu samhengi beindist kastljósið að gagnsæi og því að ganga á undan með góðu fordæmi. Viðmælandi C nefndi að ein af ástæðum þess að fyrirtækið birti CSR skýrslu væri sú staðreynd að fyrirtækið vildi auka gagnsæi. Fyrirtækið vildi gera vel gagnvart ófjárhagslegum mælikvörðum og sömuleiðis fjalla vel

um þennan málaflokk og gera það af skýrleika í skýrslum. Viðmælandi D sagði: „Við erum bara í þannig bransa, það er allt véfengt“. Fyrirtækið tók því semma ákvörðun um að fara viðurkenndar leiðir og fylgja stöðlum sem vottaðir væru af þriðja aðila og sömuleiðis voru skýrslurnar gerðar í samræmi við ákveðna staðla. Viðmælandi B talaði sömuleiðis um mikilvægi þess að skoða innra starf fyrirtækja, eða hvort unnið væri í stefnumótun og markmiðasetningu. Viðmælandi A taldi mikilvægt að hafa samræmi í innra og ytra starfi fyrirtækisins:

Við þurfum að gera vel sjálf ef við ætlum að segja öðrum að gera vel. Þannig að ef við erum að segja viðskiptavinum okkar að leggja áherslu á sjálfbærni og að þeir þurfi kannski að borga aðeins meira í upphafi til þess að það skili sér til lengri tíma [hér vísar viðmælandi til ráðgjafar sem fyrirtækið veitir], þá þurfum við sjálf að vera að framfylgja þessum áherslum.

Viðmælandi C kom sömuleiðis inn á þetta: „Við værum bara hræsningar, til dæmis, ef við værum ekki að gera sjálf það sem við erum að gera fyrir okkar kúnna“. Viðmælandi B talaði á sambærilegum nótum:

Við sjáum mikilvægi þess að menn einbeiti sér að sjálfbærninni og samfélagslegri ábyrgðinni. Við viljum að viðskiptavinirnir okkar geri það líka og ef við sýnum ekki í verki hvernig þetta virkar og hvernig það á að vinna þetta, hvernig getum við þá verið að þjóna viðskiptavinum okkar á sem bestan hátt. Það er bara ekki hægt. Þannig að við þurfum að sýna að við erum í fararbroddi í þessu. Við þurfum að sýna að við höfum þekkinguna og við höfum reynsluna á þessu sviði til þess að geta átt samskipti við okkar viðskiptavini.

Viðmælandinn hélt áfram: „Þetta er bara algjörlegt lykilatriði í okkar starfsemi, við þurfum alltaf að passa upp á að þessir hlutir séu í lagi og þurfum að vera meðvituð um þetta“. Í þessu samhengi kom viðmælandi C inn á mikilvægi þess að missa aldrei sjónar á aðalatriðunum við framkvæmd og hönnun stefnu: „Maður þarf alltaf að passa sig með allar stefnur sem að maður innleiðir að þetta sé ekki einhver check in the box“. Þannig þyrfti að vera skýrt frá upphafi hvert væri haldið og hvernig skyldi haldið utan um stefnuna. Viðmælandi E var þessu sammála: „Maður getur ekki sleppt einhverju í þessu [CSR], mér finnst þetta svona eins og borðspil. Maður getur ekki hoppað yfir fimm reiti og sagt, heyrðu æji við erum bara [í ákveðinni starfsemi] við þurfum ekkert að huga að umhverfismálum“. Viðmælandinn taldi mikilvægt að fræða starfsfólk um CSR og halda

vinnunni gangandi: „Þetta er svona eins og maður sem einstaklingur, maður þarf stanslaust að reyna að vinna í sjálfum sér. Maður er ekki bara búinn, því miður, kemur ekki að þeim degi“. Það er mikilvægt að „þora að gera þetta eins hægt og mögulegt er“ og vanda til verka þegar kemur að CSR. Viðmælandi F kom inn á mikilvægi þess að láta verkin tala en vera ekki með yfirborðskenndar yfirlýsingar:

Við göngumst ekkert rosalega upp úr því að vera með einhverjar froðu yfirlýsingar og mæðarleg slagorð í kringum samfélagsábyrgð. Það er bara eitthvað sem þarf að vera inntakið í því sem að þú ert að gera, það þarf bara að vera grundvallarhugsun.

Margir viðmælendur minntust á upplifun gagnvart því virði sem CSR væri álitid í augum starfsfólks og viðskiptavina. Viðmælandi D talaði um að stuðningur stjórnenda gagnvart innleiðingu á CSR hefði verið mjög öflugur alveg frá upphafi: „Það hefur bara alltaf verið, við skulum fara í verkefnið. Klárum þetta og verum óhrædd við það“. Undir þetta tók viðmælandi A: „Stjórnendur voru með frá byrjun sem er ótrúlega mikilvægt“. Og hélt áfram: „Mér finnst mjög gaman að sjá hvað þeir [stjórnendur] eru committed að fylgja henni [CSR stefnunni] eftir. Eftir höfðinu dansa limirnir. [...] Það hvað hann [forstjórinn] er áhugasamur smitast ósjálfrátt út á við“. Viðmælandi G talaði um mikinn stuðning, jákvæðni og hvatningu frá stjórnendum og starfsfólki: „Það vilja allir gera betur og við fáum ábendingar frá starfsfólki ef það má gera eitthvað betur. Þetta skiptir einhvern veginn alla máli og það skipta sér allir af þessu“. Viðmælandi C sagðist upplifa fullan stuðning frá stjórn fyrirtækisins. Viðmælandi E talaði um að stuðningur stjórnar og framkvæmdastjórnar væri mikilvægur fyrir farsæld starfsins: „Þetta þarf að vera svolítið organic, þetta þarf að fara alveg inn í blóðið og inn í æðarnar, þetta má ekki vera yfirborðskennt“. Viðmælandi B kom inn á þann einhug sem ríkti innan fyrirtækis um CSR. Kjarnastarfsemin snéri að sölu á tímum hjá starfsfólki og var því tímastjórnun ofarlega í huga starfsfólks. Viðmælandinn sagði starfsfólk fljótt viðra skoðanir þegar fyrirtækið væri að „eyða tíma í einhverja vitleysu“. Aldrei hafði starfsmaður gert athugasemdir við þá tíma sem fyrirtækið eyddi í CSR og var það eitt og sér mjög mikilvægur mælikvarði. Hann hafði þó ekki sömu sögu að segja af viðskiptavinum:

Hins vegar hef ég ítrekað lent í því þegar ég hef verið að ræða við viðskiptavinum mína. [...] Um leið og við förum að tala um sjálfbærnina eða samfélagsábyrgðina, þá er alltaf fyrsta svarið að nei, þetta er of dýrt. Við

getum ekki verið að setja pening í þetta. Og það tekur óratíma að sannfæra fólk um mikilvægi þess að horfa á sjálfbærnina og samfélagsábyrgðina.

Hann hélt áfram:

Það eru rosaslega margir í umhverfinu hjá okkur sem að eru rosalega krónufastir og eru vanir að vinna hlutina á ákveðinn hátt. [Og] eiga erfitt með að setja sig inn í hvað í raun og veru menn fá út úr því að horfa á sjálfbærnina.

Viðmælandi A sagðist hafa fundið fyrir samstöðu stjórnenda og starfsfólks en að efasemda gætti stundum frá hagsmunaaðilum:

Mér finnst við vera komin þangað í dag að allir styðja við þetta verkefni, jafnt starfsfólk sem stjórnendur. Það eru helst aðilar út í bæ sem hafa ekki trú á verkefninu hjá okkur en við getum oftast svarað fyrir þær athugasemdir með rökum, það skiptir miklu máli.

Viðmælandi D taldi CSR hreyfa lítið við kauphegðun almennings:

Það að vera ISO vottað fyrirtæki sem sagt í samræmi við umhverfisstjórnunarstaðal, þetta hefur sáralítill áhrif á 90% til 99% af öllum þeim sem að eiga viðskipti við [fyrirtæki í þessum atvinnuvegi]. [...] Það er bara í þjóðfélaginu í dag, þá eru sjúklega fáir sem að versla í samræmi við einhverskonar samfélagslega ábyrga hugsun. Það er bara þannig.

Flestir viðmælendur töldu þó að CSR hefði jákvæð áhrif á hagsmunaaðila. Viðmælandi B sagði að mikilvægt væri að halda áfram að fræða viðskiptavini og starfsfólk um CSR.

Viðmælandi F kom inn á mikilvægi þess að sameiginlegur skilningur ríkti um hugtakið CSR. Viðmælandinn taldi sem dæmi styrki ekki part af CSR heldur „markaðsleg ákvörðun“ og bætti við: „ég held að það sé kannski svona áskorun að fólk einhvernvegin bæði innan fyrirtækisins og utan fyrirtækisins skilji út á hvað gengur þetta og hvað er árið 2019 verið að tala um þegar verið er að tala um samfélagslega ábyrgð“.

6.2.2 Ávinningur

Til að skoða hvernig CSR hefur áhrif á samkeppnishæfni íslenskra fyrirtækja var leitast við að fá svör við spurningum sem könnuðu upplifaðan ávinning viðmælanda. Þegar spurt var beint út í samkeppnishæfni voru allir viðmælendur sammála um jákvæð áhrif CSR á samkeppnishæfni fyrirtækjanna. Viðmælandi F ávarpaði þetta beint: „Fullkomnlega. Þetta er liggur við held ég forsendan fyrir því að þú fáir leyfi fyrir því að starfa og ef að þú

gerist sekur um að misbjóða samfélaginu með hegðun, jafnvel þó að hún sé lögleg, ef hún er siðlaus þá bitnar það bara býsna harkalega á þinni samkeppnishæfni“.

Þegar kom að dæmum um ávinning af CSR talaði viðmælandi C um betra orðspor fyrirtækisins og sömuleiðis jákvæð áhrif á starfsfólk: „Fólk er mjög ánægt að heyra að við séum [að sinna CSR], sérstaklega starfsfólkið, það er mjög ánægt með að vita hvað við erum að gera og að fá að fylgjast með“. Viðmælandi G talaði um bætta ímynd og traust gagnvart starfsfólki og viðskiptavinum og taldi fyrirtækið sömuleiðis hafa auðgast á hlutverki sínu sem bakhjarl ýmissa málefna. Viðmælandi A var á svipuðu máli og sagði bæði viðskiptavini og starfsfólk ánægt með CSR og taldi ímynd og „samfélagslegt álit“ fyrirtækisins hafa aukist með aukinni fjárfestingu fyrirtækisins í hugmyndafræðinni. Í þessu samhengi kom viðmælandi B inn á aukna athygli fyrirtækisins þar sem CSR virtist skapa umræðu um fyrirtækið:

Okkar þátttaka í verkefnum, kynningum og annað hefur vakið upp umræður hjá ráðgjöfum og öðrum sem að eru fyrir utan félagið, sem hafa verið að sækja meira til okkar í að finna nýjungar og finna lausnir. Ég hef alveg fengið upphringingar frá ráðgjafafyrirtækjum utan frá sem hafa beðið okkur um ráð. [...] þá erum við að koma okkar hugmyndafræði á framfæri.

Viðmælandi E kom sömuleiðis inn á þann áhuga sem fyrirtækið fékk og það vegna CSR skýrslu fyrirtækisins. Viðmælandinn taldi áhuga helsta ávinninginn:

Ég myndi bara segja þessi aukna upplýsingagjöf. [Það] koma alltaf raddir þegar ársskýrslutímabilið er að koma. Er einhver að lesa þetta? Svo vorum við að taka út tölfræði [fyrir] 2017 skýrsluna og þá kom í ljós að það voru miklu fleiri sem að lásu þetta heldur en við gerðum okkur grein fyrir. [...] það er fólk allsstaðar að úr heiminum að skoða þessa ársskýrslu og þar er mest lesið allt um samfélagsábyrgð og ófjárhagslega mælikvarða. Þannig að [...] áhuginn er þarna til staðar útá við, þetta er það sem að fólk fer inn á þegar það ætlar að skoða um fyrirtækið, þannig að það er eins gott að vanda sig og hafa þessi gögn í lagi.

Viðmælandinn tók sömuleiðis dæmi af kynningum fyrirtækisins um CSR fyrir viðskiptavinum og viðbrögð þess:

Ég er búinn að heyra út í bæ víðsvegar hvað fólk hefur verið ánægt með þetta hjá öðrum fyrirtækjum að fá [okkur] í heimsókn til að ræða um þessi mál. Við

erum kannski ekki með það mælanlegt en þetta er meira svona að fólk tekur vel í að við viljum vera hreyfiafl þar.

Viðmælandi E kom inn á þennan aukna áhuga hagsmunaaðila og sagði viðskiptavinum frekar vilja eiga í viðskiptum við fyrirtæki sem sinntu CSR heldur en þau sem gera það ekki.

Í þessu samhengi komu viðmælendur inn á ávinning í formi aðgengis á markaði. Þar talaði viðmælandi A um „Lykil að því að fá að taka þátt í verkefnum“. Það þýddi að fyrirtækið komst frammar að í verkefnum og viðskiptavinir voru líklegri til að beina viðskiptum að fyrirtækinu. Viðmælandinn sagði þetta algengt út í heimi og aðeins verða algengara í náinni framtíð:

Í stórum útboðsverkefnum, sérstaklega út í heimi, þá er farið að spyrja út í þessi mál [CSR] og ef þú getur ekki sýnt fram á ákveðna hluti þá færðu bara ekkert að taka þátt í verkefninu. Þannig að þetta er farið að snúast um það hvort við ætlum að vera með eða ekki.

Viðmælandi B tók undir þetta og nefndi að í framtíðinni yrði þetta hluti af ákvörðunartöku viðskiptavina. Fyrirtæki sem sinna CSR, og sérstaklega þau sem skara fram úr, ættu eftir að verða eftirsóknarverð:

[Viðskiptavinir] munu ekki fara að skoða [...] bara hvaða gæðastaðla þeir [fyrirtæki] eru með heldur bara hvernig er samfélagsábyrgðin, sjálfbærnimarkmiðin og annað því um lýkt. Það er gerð krafa um ISO vottanir og annað því um líkt og öryggisvottanir og hitt og þetta, það er bara spurning hvenær hitt kemur.

Viðmælandinn talaði sömuleiðis um að þetta gæti orðið fyrirtækjum lífsnauðsynlegt: „Þetta verður þannig í framtíðinni að ef þú ert ekki með sjálfbærni og samfélagslega ábyrgð á hreinu að þá ert þú ekkert að fara að vinna fyrir stærstu kaupendurnar á markaðinum“. Viðmælandi F talaði fyrir sambærilegum sjónarmiðum:

Ég held að ávinningurinn sé bara starfsleyfi, bara að fá leyfi til að starfa í raun og veru. Ég meina ef að við værum ekki samfélagslega ábyrg þá væri alveg örugglega einhver sem að kæmi og myndi fá viðskiptin sem að þú ert að fá á endanum. [...] Ég held að fólk vill frekar eiga viðskipti við ábyrg fyrirtæki og því ábyrgara því betra og ég held að þetta sé rosalega mikilvægur þáttur í tekjusköpun fyrirtækja að hafa þennan þátt með og tala um hann og gera honum þannig hátt undir höfði.

Viðmælandi C taldi fyrirtækið ná betri tengslum við hagsmunaaðila þar sem CSR væri mannamál sem greiðfærði samskipti: „Þannig að að mér finnst þetta gefa okkur rödd [...] þetta býr til samtal, sem að við viljum eiga, sem að er um það hvers vegna við erum til, hver er tilgangurinn með að reka fyrirtæki“. Samtalið gat svo leitt margt af sér:

Ef þú gerir þetta vel þá býrðu til tilgang sem að veitir þér rekstrarforskot en veitir þér líka bara forskot með því að fólk vill vinna fyrir þig, fólk vill versla vöruna þína, fjárfestar vilja taka þátt í uppbyggingastarfinu. Yfirvöld og lönd og þjóðir vilja starfa með þér þannig að kúnnanir sækja í þig. Þetta er tungumál sem að allir skilja.

Viðmælandinn sagði ennfremur: „Þú ert á undan kúrvunni venjulega ef þú gerir þetta betur en bara lög kveða á um“.

Tveir viðmælendur komu inn á beinan rekstrarlegan ávinning af því að sinna umhverfismálum á ábyrgan hátt. Viðmælandi C sagði: „Þegar það hefur kannski verið orkuleki, eða loftþrýstingsdælur hafa verið að pumpa lofti á ranga staði og við getum í gegnum umhverfismælingar [séð það]. Það að við tókum þau mál alvarlega, þá sjáum við beint hvernig við getum lagað hlutina“. Viðmælandi G nefndi dæmi af matarsóun þar sem brugðist hafði verið með minni diskum, flokkun sorps og breyttum stillingum á prenturum sem spöruðu pappír.

Fleiri efni voru viðmælendum ofarlega í huga. Viðmælandi A nefndi sem dæmi að fyrirtækið væri að sjá ávinning í formi nýsköpunar: „Eitt af því góða sem að samfélagsábyrgð og sjálfbærnin hefur skilað er aukin áhersla á nýsköpun“. Einhverjir viðmælendur komu inn á markaðssetningu og talaði viðmælandi B um að CSR væri nýtt í markaðsstarfi, en fyrirtækið var að selja þjónustu í tengslum við CSR. Viðmælandi C hafði svipaða sögu að segja og sagði CSR vera lið í markaðssetningu fyrirtækisins til að ná til ólíkra hagsmunaaðila.

Viðmælandi D taldi ekki upp einhver sérstök dæmi um ávinning CSR fyrir fyrirtækið. Hann taldi þó að þetta hefði reynst fyrirtækinu vel.

Flestir viðmælendur voru sammála um að fyrirtækin væru helst að finna fyrir óbeinum fjárhagslegum ávinningi en viðmælandi B taldi að þessi áhrif ættu aðeins eftir að aukast í framtíðinni.

6.2.3 Mælingar

Spurt var hvort og þá hvernig fyrirtæki mældu ávinning af CSR. Viðmælandi A sagði fyrirtækið senda út ánægjukönnun til viðskiptavina þar sem spurt væri um sjálfbærni. Þar barst talið að síðustu könnun þar sem niðurstöður leiddu í ljós að flestum viðskiptavinum þótti mjög mikilvægt að fyrirtækið væri að huga að CSR. Fyrirtækið var að mæla ólíka þætti sem snertu ófjárhagslega mælikvarða og þar mátti nefna umhverfismál, öryggismál, markaðsmál, mannauðsmál og fjármál. Gagnaöflun var sinnt af fjölbreyttum hópi sem myndaði stýrihóp um samfélagsábyrgð. Fyrirtækið var þó ekki að mæla beinan fjárhagslegan ávinning af CSR en það gat tekið breytingum: „Það eru klárlega næstu skref hjá okkur. Fyrirtækin sem að við erum að reyna að bera okkur saman við eru farin að mæla ávinninginn sem hlutfall af veltu fyrirtækisins“. Viðmælandi C sagði fyrirtækið mæla alla þætti, ekki einungis þá fjárhagslegu, og var hann ábyrgur fyrir gagnaöflun en hún dreifðist jafnframt niður á marga starfsmenn á mismunandi sviðum. Viðmælandinn tók dæmi af ávinningi og sagði fyrirtækið standa í umhverfismælingum. Þetta gerði fyrirtækinu meðal annars kleift að bregðast við orkuleka í starfseminni sem hafði bein rekstrarleg áhrif. Viðmælandi D nefndi engar mælingar gagnvart ávinningi beint, nema að fyrirtækið fylgdist grannt með loftlagsmarkmiðum sínum, og sagðist ekki hafa gert neinar mælingar til að geta sagt til um hvort CSR hefði þýðingu fyrir samkeppnishæfni fyrirtækisins. Viðmælandinn benti þó á að hann væri ábyrgur gagnvart skýrslugerð og þeim upplýsingum sem þangað fóru. Viðmælandi B kom inn á mælingar gagnvart viðskiptavinum: „Við mælum ekki kannski beint ávinninginn gagnvart viðskiptavininum af því að hann er náttúrulega að hluta til óápreifanlegur. Þannig að það er voðalega erfitt að meta það öðruvísi en í samtali“. Það var hluti af verkahring starfsmanna fyrirtækisins að fylgja verkefnum eftir og spyrja viðskiptavini út í frammistöðu í viðskiptasambandinu. Viðmælandinn talaði sömuleiðis um ákveðna mælikvarða gagnvart rekstrinum: „Við erum með ákveðin markmið sem snúa að rekstri fyrirtækisins. Inn í því mengi er náttúrulega sjálfbærnin að hluta“. Það var svo í verkahring framkvæmdastjórnar og forstjóra að bera fyrstu ábyrgð. Viðmælandi E sagði fyrirtækið sitt reyna að mæla sem mest í starfseminni og nefndi dæmi um mælingar af jafnlaunavottuninni og mælikvarða gagnvart starfsfólki og umhverfismálum. Viðmælandinn sagðist ekki finna fyrir beinum fjárhagslegum ávinning af CSR heldur frekar óbeinum. Það voru þó engar mælingar sem viðmælandinn gat nefnt í því samhengi en viðmælandinn var ábyrgur fyrir gagnaöflun í tengslum við CSR.

Viðmælandi F sagði fyrirtækið ekki hafa beina mælikvarða á ávinning af CSR. Fyrirtækið var þó að mæla „allskonar tilfinningalega mælikvarða gagnvart viðskiptavinum“ og bætti við: „Við mælum ímynd, líkur á meðmælum, er [fyrirtækið] talið vera leiðandi eða ekki“. Viðmælandinn sagði fyrirtækið í framhaldinu geta haft ákveðnar hugmyndir um það traust sem hagsmunaaðilar báru til þess. Mælingarnar voru svo nýttar til að „útskýra fyrir fjárfestum og eigendum [...] og potential viðskiptavinum hvað við viljum standa fyrir og hver vegferðin okkar er, hver árangurinn hefur verið hingað til“. Viðmælandi G sagði fyrirtækið ekki hafa nákvæmar mælingar tengdar ávinningi: „Nei ekki beint. Við höldum utan um tölurnar en erum kannski ekki að mæla það í hvað þetta kostar okkur í pening eða hver ávinningurinn er í pening“. Fyrirtækið var í miðri vegferð að endurnýja bílaflotann og voru því tölur um bensínkostnað og koltvísýring orðnar aðgengilegar í samanburði. Viðmælandinn sagði að fyrirtækið væri því í fyrsta sinn að sjá ávinning í krónum og tölum og taldi ávinning af CSR eiga eftir að aukast á komandi árum.

Viðmælendur voru spurðir út í aðgengi gagna gagnvart stefnu þeirra í CSR. Þá var annars vegar spurt um aðgerðir og ástundun og hins vegar mælingar um stöðu markmiða. Viðmælandi A nefndi að gögn um aðgerðir eða ástundun væru að hluta til aðgengileg: „Við erum náttúrulega búin að gefa út þessa samfélagsábyrgðarskýrslu og við erum reglulega að deila fréttum en varðandi aðra þætti þá er það bara á innri vef fyrirtækisins“. Sömu sögu var að segja af stöðu markmiða:

Það er hægt að sjá framganginn okkar í samfélagsábyrgðarskýrslunni og ákveðnar tölur líka en annars erum við að birta þetta í svona hringja formi, markmiði náð, markmið hálfnað eða ekki hafið. En aftur, allt starfsfólk getur séð þetta bara svart á hvítu. Allar niðurstöður, allar mælingar, tölurnar og allt það.

Viðmælandi B tók undir þetta og sagði fyrirtækið birta upplýsingar um aðgerðir eða ástundun að hluta til og staða markmiða væri ekki eins aðgengileg og hún mætti vera. Þetta var ekki einsdæmi og fylgdi viðmælandi C fast á eftir þar sem fyrirtækið hans opinberaði í skýrslum gögn um aðgerðir eða ástundun en ekki stöðu markmiða. Viðmælandi D talaði um að gögn um aðgerðir og ástundun væri að finna í ársreikning undanfarin ár en ekki væri hægt að finna upplýsingar um stöðu markmiða. Viðmælandinn talaði þó um að fyrirtækið væri að skoða hvort hægt væri að auka sýnileika gagnvart loftslagsmarkmiðunum. Viðmælendur E og F sögðu að í ársskýrslunni, sem var aðgengileg

á netinu, væri að finna upplýsingar um aðgerðir eða ástundun gagnvart stefnu í CSR. Sömu sögu var að segja af viðmælanda G en fyrirtækið hans birti CSR skýrslu á netinu þar sem gögn um aðgerðir og ástundun birtust.

Flestir viðmælendur töluðu um að fyrirtækin væru að fara eftir viðurkenndum leiðbeiningum eða stöðlum við gerð mælinga á stöðu markmiða og voru sömuleiðis nokkrir sem nefndu að fyrirtækin væru með eigin mælikvarða. Ekkert fyrirtæki opinberaði lifandi gögn um stöðu markmiða, heldur gátu hagsmunaaðilar borið saman tölur á milli ára í CSR skýrslum.

7 Umræða

Rannsóknir hafa sýnt að ekki sé alltaf samræmi á milli þess að fyrirtæki setji sér stefnu um CSR og vinni í ástundun hennar (De Grosbois, 2012; Font o.fl., 2012; Kang o.fl., 2016). Markmið rannsóknarinnar var að skoða hvernig valin íslensk fyrirtæki haga ástundun gagnvart CSR stefnu sinni ásamt því að skoða möguleg áhrif CSR á samkeppnishæfni. Tilgangurinn var að bæta við núverandi þekkingu en sömuleiðis veita efninu athygli með öðrum gleraugum. Í tilviki ástundunar var það gert með því að spyrja viðmælendur út í ástundun sem rekja mætti til CSR sem svo var skoðuð með hliðsjón af CSR stefnu og skýrslu fyrirtækjanna. Í tilviki samkeppnishæfni var lagður þungi á að skoða með hvaða hætti CSR snerti við samkeppnishæfni og hvers eðlis ávinningurinn var. Rannsóknarspurningar ritgerðarinnar voru eftirfarandi:

- Hver er ástundun fyrirtækja gagnvart eigin stefnu í samfélagsábyrgð?
- Með hvaða hætti hefur samfélagsábyrgð þýðingu fyrir samkeppnishæfni fyrirtækja?

Í þessum kafla verður farið ítarlega í gegnum niðurstöður rannsóknarinnar og þær settar í fræðilegt samhengi. Fyrst verður farið yfir helstu niðurstöður er varða meginþemu rannsóknarinnar, það er ástundun gagnvart CSR stefnu annars vegar (undirþemu: Hvatar, nálgun og aðgerðir) og þýðingu CSR fyrir samkeppnishæfni hins vegar (undirþemu: Forsendur ávinnings, ávinningur og mælingar). Því næst verður farið yfir annmarka og styrkleika rannsókna, framtíðarrannsóknir og lokaorð.

7.1 Ástundun gagnvart CSR stefnu

Samfélagslegar og umhverfislegar breytingar síðustu áratuga hafa stuðlað að breytingum í landslagi fyrirtækja. Í auknum mæli hafa fyrirtæki þurft að horfa til þeirra áhrifa sem starfsemi þeirra hefur og hvernig ímynd þeirra sem þegnar samfélagsins horfir við hagsmunaaðilum (Carroll, 1991; Carroll og Shabana, 2010). Þannig hafa þættir eins og atferli og siðferði spilað fyrirferðarmeira hlutverk í væntingum og kröfum viðskiptavina og hvernig fyrirtæki taka þátt í að auðga umhverfi og samfélög (European Commission, 2011; Donaldson og Preston, 1995; Freeman, 2010; Porter og Kramer, 2011). Áhersla fjárfesta um gæði og áreiðanleika ófjárhagslegra upplýsinga hefur í takt við þetta færst í vöxt á undanförunum árum (Global Reporting Initiative, e.d.-c). CSR hefur þannig orðið umræðuefni sem fyrirtæki þurfa að huga að þar sem hugmyndafræðin getur hreyft við

hagsmunaaðilum innan sem og utan fyrirtækja (Brik o.fl., 2011; Orlitzky o.fl., 2003; Peterson, 2004; Valentine og Fleischman, 2008; Webb o.fl., 2008). Viðmælendurnir sjö nefndu allir hvata sem komu innan og utan fyrirtækisins sem voru í góðum takti við fyrri rannsóknir. Viðmælendur komu inn á innri löngun til að láta gott af sér leiða þar sem starfsfólk hafði áhuga á CSR starfi fyrirtækisins, að skapa jákvæða framtíð fyrir komandi kynslóðir og að vinna í sátt við samfélag og umhverfi. Ytri hvatar snéru að aukinni ápreifanlegri kröfu hagsmunaaðila um að fyrirtæki störfuðu eftir CSR, ríkri kröfu um skýrleika í CSR skýrslum og þeim upplýsingum sem þar birtust, að samkeppnishæfni fyrirtækja væri að veði þar sem þau þyrftu að þróast í takt við samtímann, auknar lagalegar skuldbindingar og fallvalt traust. Þetta nær vel saman við aðrar rannsóknir þar sem auknum þrýstingi er farið að gæta hjá hagsmunaaðilum um að fyrirtæki sýni CSR (Snjólfrur Ólafsson o.fl., 2014; Lára Jóhannsdóttir o.fl., 2015; Kang o.fl., 2016). Sömuleiðis var ljóst að viðmælendum þótti viðskiptalegir hagsmunir í húfi ef ekki var hugað að þessum auknu kröfum og kallast það á við rannsókn Sen o.fl. (2006). Niðurstöður viðtalana og fyrri rannsókna gefa þannig vísbendingar um að það sé fyrirtækjum hvati að standa vel að CSR stefnu og skýrslu þar sem ófjárhagslegar upplýsingar eru farnar að hafa þýðingu fyrir hagsmunaaðila.

Ein af mörgum áskorunum sem fylgir þeirri kröfu að fyrirtæki standi vel að CSR er sú staðreynd að erfitt getur þótt að greina á milli fyrirtækja sem sinna CSR af fullum heilindum og þeim sem sinna CSR af tækifærismennsku. Vandamálið hefur snúið að gæðum gagna, skorti á úttekt hjá þriðja aðila og mismunandi verklagi í skýrslugerð ólíkra fyrirtækja sem hefur gert samanburð tórsóttan. Rannsóknir hafa sýnt að gagnsæi og birting gagna hefur verið ábótavant hjá íslenskum fyrirtækjum sem og tileinkun alþjóðlegra skýrslustaðla (Ásthildur Lía Guðmundsdóttir, 2017; Dagný Kaldal Leifsdóttir, 2013; Harpa Júlíusdóttir, 2017). Fyrirtækin fimm sem voru til skoðunar voru öll að vinna eftir alþjóðlegum skýrslustöðlum. Í svörum viðmælenda kom í ljós að CSR stefna fyrirtækjanna tók hvað mest mið af Global Compact, GRI, Heimsmarkmiðunum og Nasdaq ESG. Þetta er ekki í takt við rannsókn Dagný Kaldal Leifsdóttir (2013) þar sem notkun á skýrslustöðlum var ábótavant, en vakning hefur verið á meðal íslenskra fyrirtækja gagnvart CSR og endurspeglast það í fjölgun aðildarféлага í Festu (Festa – miðstöð um samfélagsábyrgð, e.d.-c). Þessu til stuðnings höfðu fyrirtækin lagst í stefnumótun út frá viðurkenndum stöðlum á síðastliðnum þremur til fjórum árum. Í viðtölunum kom í ljós að

viðmælendur höfðu gjarnan á orði gagnsemi staðlanna sem unnið var eftir, þar sem staðlarnir hjálpuðu fyrirtækjum að halda utan um CSR, gerðu starfið skýrara, juku víðsýni og opnuðu á tækifæri. Jafnframt var talað um mikilvægi þeirra í samanburði, þar sem um væri að ræða sömu forsendur sem fyrirtæki unnu eftir. Sumir viðmælendur töldu þetta auka á gagnsæi þar sem um væri að ræða gögn úr kerfum fyrirtækjanna en ekki málsgreinar með fallegum loforðum um aðgerðir og stöðu markmið. Þetta kallast á við rannsóknir Mahoney o.fl. (2013) og Hörpu Júlíusdóttur (2017) þar sem GRI staðallinn þótti auka skuldbindingu fyrirtækja að CSR. Miðað við þetta geta viðurkenndar leiðbeiningar og staðlar gefið vísbendingar um gæði CSR hjá fyrirtækjum. Þar virðast þessi verkfæri hjálpa fyrirtækjum að skipuleggja CSR og halda utan um framvindu stefnunnar, greina tækifæri til umbóta og auðvelda hagsmunaaðilum samanburð.

Öll fyrirtækin birtu CSR skýrslu á heimasíðu sinni. Fjögur fyrirtæki birtu ófjárhagslegar upplýsingar eftir Nasdaq ESG, eitt birti GRI tilvísunartöflu og eitt birti skýrslu sem tók mið af Global Compact og Heimsmarkmiðunum. Rannsakanda þótti meira gagnsæi ríkja um gögn sem birt voru eftir GRI og Nasdaq ESG. Upplýsingarnar voru straumlínulagaðar og fleiri í þeim tilfellum og meira var um töluleg gögn sem gerði samanburð auðsóttari. Nálgun allra fyrirtækja var þó skýr og ekki voru ummerki til að draga úr gagnsæi eða trúverðugleika CSR, eins og fyrri rannsóknir hafa fundið tilefni til að gera (De Grosbois, 2012; Fernandez-Feijoo o.fl., 2014; Font o.fl., 2012; Kang o.fl., 2016; Mahoney o.fl., 2013). Ef rannsókn Fernandez-Feijoo o.fl. (2014) er skoðuð voru engin ummerki um nýliða eða málglöð fyrirtæki heldur voru fyrirtækin fremur með yfirbragð varkárna og leiðandi fyrirtækja. Þrjú fyrirtæki af fimm voru í þjónustu hjá Klöppum í tengslum við gögn um umhverfisþætti og gat það aukið á áreiðanleika (Font o.fl., 2012). Þetta er ekki í samræmi við það sem fram kemur í rannsókn Hörpu Júlíusdóttur (2017) um skort á úttekt hjá utanaðkomandi aðilum á réttmæti gagna.

Þrátt fyrir að mörg fyrirtæki gefi út CSR skýrslu hafa mörg gerst sek um innihaldslausu ástundun. CSR skýrsla er þá gefin út í þeim tilgangi að þvo í burtu syndir, breiða yfir óábyrga starfsemi eða grípa mögulegan ávinning af CSR (Berliner og Prakash, 2015; De Grosbois, 2012; Fernandez-Feijoo o.fl., 2014; Font o.fl., 2012; Hąbek og Wolniak, 2016; Hubbard, 2009; Kang o.fl., 2016; Lára Jóhannsdóttir, 2013; Mahoney o.fl., 2013). Af þessum sökum er mikilvægt að komast undir yfirborðið og greina hvernig fyrirtæki haga sínu innra starfi. Til að kanna þann trúverðugleika sem var í CSR stefnum og skýrslum voru

viðmælendur spurðir um aðgerðir. Þannig var sjónum beint að lifandi starfi gagnvart CSR og hversu mikil tenging væri á milli opinberra gagna og ástundunar. Tveir viðmælendur töluðu um að CSR landslag á Íslandi hefði tekið breytingum á undanförunum árum þar sem fyrirtæki hefðu áður fyrr helst horft til styrkja eða stuðnings. Vísbendingar hafa verið til staðar að viðhorfsbreytinga hafi gætt hjá íslenskum fyrirtækjum en fyrir hrún var helst horft til góðgerðarmála, eða efsta lagið í píramída Carroll (Ásthildur Lísu Guðmundsdóttir, 2017; Lára Jóhannsdóttir o.fl., 2015; Carroll, 1991). Í takt við þetta kom aðeins einn viðmælandi inn á góðgerðarmál og tveir töluðu um styrki út fyrir fyrirtækið sem snéru að CSR verkefnum og eflingu menntunar. Fyrirtækin virtust helst horfa á píramída Carroll (1991) heildstætt þar sem hugað var að efnahagslegri, lagalegri, siðferðilegri og mannúðlegri ábyrgð. Fyrirtækin voru sömuleiðis að huga að þáttum í starfsemi sem snéru að hinum þreföldu rekstaráhrifum, en allir viðmælendur komu með dæmi sem snéru að efnahagi, samfélagi og umhverfi (Hubbard, 2009). Dæmi um aðgerðir tengdar samfélagi og umhverfi voru samgöngustyrkur, valkvæð aðstoð heilbrigðisstarfsfólks utan og á vinnutíma, endurteknar umræður um öryggismál, kolefnisjöfnun, nákvæmar mælingar á umhverfisfótspori sem gerðu endurvinnslu skilvirka og val á birgjum eftir umhverfisvottunum. Þetta er ekki í takti við það sem fram kemur í rannsókn Hörpu Júlíusdóttur (2017) þar sem fyrirtæki huguðu lítið að umhverfislegum þáttum og þá sér í lagi stöðlum því tengdu. Fyrirtækin fimm höfðu öll innleitt umhverfisstjórnunarkerfi.

Viðmælendur komu að mestu inn á efnahagslega ábyrgð sem sýndi fram á aðgerðir í tengslum við kjarnastarfsemi og viðskiptastefnu. Þar má nefna hvernig almennir verkferlar innan fyrirtækja höfðu undirgengist endurnýjun með áherslu á CSR og sömuleiðis var CSR orðið partur af stefnumiðaðri hugsun, lausnaframboði og ráðgjöf. Viðmælendurnir komu inn á dæmi sem snéru að aukinni áherslu á nýsköpun, vöruþróun sem tók mið af umhverfislegum og samfélagslegum áhrifum, markmiðum um að þróa lausnir gegn koltvísýring, vinnustofur fyrir starfsfólk og viðskiptavinum um virði CSR, endurhugsun lausnaframboðs út frá umhverfislegum forsendum og kynningarherferð á CSR fyrir viðskiptavinum. Aðgerðir fyrirtækjanna endurspegluðu innra starf þar sem unnið var eftir ólíkum áherslum og markmiðum, þannig voru fyrirtækin helst að miða CSR að kjarnastarfsemi. Þetta er í samræmi við hugmyndina um CSP þar sem CSR snertir fyrirtæki á ólíkan hátt og áherslur eru valdar eftir sérhæfingu fyrirtækja (Carroll, 1979; Sethi, 1975; Wood, 1991).

Öll fyrirtækin höfðu skriflega CSR stefnu, skilgreint starfsfólk sem bar ábyrgð gagnvart CSR ásamt ferlum og verkefnum til að framfylgja stefnunni. Sömuleiðis upplýstu fyrirtækin hagsmunaaðila um aðgerðir og árangur í CSR eftir alþjóðlegum leiðbeiningum og stöðlum. Þannig höfðu fyrirtækin tileinkað sér þá fjóra þætti sem Russo og Tencati (2009) tilgreina við formfestingu á CSR.

Fyrirtækin sem afmarkast við þessa rannsókn gátu öll gefið dæmi um ástundun sem var þess eðlis að ekki var ástæða til að að draga úr trúverðugleika í CSR starfi fyrirtækjanna. Rannsóknin endurspeglar því ekki innihaldslausa ástundun og mátti skipta fyrirtækjunum í tvo hópa, þar sem þrjú sýndu innihaldsléttu ástundun og tvö innihaldsríka ástundun. Fjögur fyrirtæki sýndu viðleitni til að samræma kjarnastarfsemi og viðskiptastefnu að CSR. Ef kenning Porter og Kramer um sameiginlegt virði er skoðuð horfðu fjögur fyrirtæki til fyrsta þáttar hennar með það að markmiði að endurskoða nálganir að vörum eða markaði. Tvö fyrirtæki sýndu ummerki um að huga að öðrum þætti kenningarinnar þar sem virðisdeðjan var í fyrirrúmi. Ekkert fyrirtæki var að huga að þriðja þættinum sem snýr að klasastarfsemi (Porter og Kramer, 2006; Porter og Kramer, 2011).

7.2 Þýðing CSR fyrir samkeppnishæfni

Margar hugmyndir hafa verið uppi um þær forsendur sem þurfa að vera til staðar svo fyrirtæki geti gripið það virði sem felst í hugmyndafræði CSR. Þar hafa þættir eins og skuldbindingar starfsfólks, stjórnenda og hluthafa verið dregnir að borði (Freeman, 2010; Sen o.fl., 2006). Viðmælendur fundu ekki fyrir mótstöðu og komu allir inn á jákvætt viðmót starfsfólks og stjórnenda gagnvart CSR. Þar kom á óvart hversu mikil eining virtist ríkja þvert á fyrirtæki. Einn viðmælandi kom vel inn á þetta þar sem kjarnastarfsemi fyrirtækisins snéri að sölu á tímum hjá starfsfólki og þurfti því að huga vel að tímastjórnun. Hvorki starfsfólk né stjórnendur höfðu gert athugasemdir við þá tíma sem fóru í CSR og það var að sögn viðmælanda mikilvægur mælikvarði um gildi hugmyndafræðinnar fyrir fyrirtækið. Þetta virðist vera í takt við niðurstöður Ásthildar Lísu Guðmundsdóttur (2017) en í rannsókn hennar mátti finna ummerki þess að stjórnendur voru að sjá aukið vægi í CSR. Fleiri dæmi voru nefnd um æskilegar forsendur innan fyrirtækja svo vel til tækist og má nefna mikilvægi þess að fræða starfsfólk um CSR, að horfa heildrænt á ferlið og vanda til verka ásamt því að hafa skýra sýn innan fyrirtækisins um stefnumótun og hvað felist í CSR. Þessar forsendur viðmælanda koma vel inn á mikilvægi þess að huga að

stefnumiðuðu starfi í CSR (Luo o.fl., 2015; Porter og Kramer, 2006; Porter og Kramer, 2011; Russo og Tencati, 2009; Waddock og Graves, 1997; Wood, 1991; Wood og Jones, 1995).

Aðrir þættir hafa sömuleiðis vegið þungt og snúið að ytra umhverfi, eða hversu mikið gagnsæi gætur um CSR hjá hagsmunaaðilum utan fyrirtækja (De Grosbois, 2012; Fernandez-Feijoo o.fl., 2014; Font o.fl., 2012; Håbek og Wolniak, 2016; Hubbard, 2009). Viðmælendur voru meðvitaðir um að hagsmunaaðilar gætu haft efasemdir um ágæti CSR og einhverjir þeirra höfðu upplifað það. Í því samhengi töluðu viðmælendur fyrir mikilvægi þess að fara viðurkenndar leiðir, fá vottun frá utanaðkomandi aðila, hafa samræmi í orðum og gjörðum og hafa skýr áform um framvindu CSR stefnu. Þannig virtust viðmælendur hafa góðan skilning á mikilvægi þess að geta stutt yfirlýsingar og samtöl við hagsmunaaðila með gögnum um ástundun (De Grosbois, 2012; Font o.fl., 2012)

Deilur um ágæti CSR eru ekki nýjar og hafa staðið yfir frá því að hugmyndafræðin tók bólfestu í hugarburði einstaklinga. Um miðja 20. öldina fóru víglínur að myndast um grundvallar forsendur fyrirtækja og skyldur þeirra. Deilurnar snéru að hugmyndum um hagsmunaaðila og hvort fyrirtæki ættu að huga að fleiri þáttum í starfsemi sinni en þeim sem snéru að háþyrðing hagnaðar hluthafa (Carroll og Shabana, 2010; Davis, 1973; Friedman, 1970; Levitt, 1958; Mulligan, 1986; Shaw, 1988). Þessu fylgdi breytt kröfugerð á herðar fyrirtækja þar sem ekki þótti nóg að sinna efnahagslegum þáttum af ábyrgð eða virða lög og reglur, heldur þurftu fyrirtæki að hafa vel mótað siðferði sem endurspegladist í atferli og huga að áhrifum starfsemi sinnar á samfélög og umhverfi (Donaldson og Preston, 1995; Freeman, 2010; Hubbard, 2009; Jackson o.fl., 2011). Með því að mæta þessum kröfum hagsmunaaðila hafa fyrirtæki átt tækifæri á ávinningi sem getur hreyft við samkeppnishæfni þeirra (Porter og Kramer, 2011). Allir viðmælendur rannsóknarinnar töldu samkeppnishæfni fyrirtækjanna aukast með CSR. Til að grafa dýpra og komast í snertingu við það sem mótaði þessi áhrif voru viðmælendur spurðir út í ávinning af CSR. Sex viðmælendur af sjö nefndu dæmi um ávinning. Þar komu fram almennir þættir sem fyrri rannsóknir hafa vísað til, eins og bætt ímynd, traust, orðspor og aukin starfsánægja (Barnett, 2007; Brik o.fl., 2011; Castaldo o.fl., 2009; Peterson, 2004; Tetrault Sirsly og Lvina, 2016; Valentine, S., & Fleischman, 2008). Sömuleiðis komu viðmælendur inn á aukinn áhuga hagsmunaaðila gagnvart ábyrgum fyrirtækjum. Ávinningurinn fólst í greiðara aðgengi að fjárfestum, stjórnvöldum og viðskiptavinum ásamt aukinni athygli

fyrirtækjanna út á við vegna skuldbindinga að CSR. Í þessu samhengi töluðu viðmælendur sömuleiðis um ávinning sem jók hlut þeirra á markaði. Þar nefndu viðmælendur að CSR væri forsenda þess að eiga aðgengi að viðskiptavinum, verkefnum og útboðum. Þannig voru viðskiptavinir, og sérstaklega stærstu bitarnir á markaðinum, líklegri til að beina viðskiptum að ábyrgum fyrirtækjum. Að mati viðmælenda átti þetta aðeins eftir að aukast í náinni framtíð og því mikilvægt að huga að þessu sem fyrst – til að skapa sér sérstöðu og þekkingu um CSR á markaðinum. Viðmælendur voru því að finna fyrir ávinningi sem hafði áhrif á samkeppnishæfni og hreyfði við aðgreiningu, kauphegðun og velvild viðskiptavina gagnvart fyrirtækjunum (Castaldo o.fl., 2009; Hull og Rothenberg, 2008; Porter og Kramer, 2011; Vilanova o.fl., 2009; Webb o.fl., 2008). Tveir viðmælendur komu inn á rekstrarlegan ávinning af aðgerðum í þágu umhverfisins. Sá ávinningur sem rekja mátti til þátta sem snéru að umhverfinu eða samfélaginu voru í flestum tilvikum á forsendum fyrirtækjanna. Þetta rímar vel við niðurstöður Snjólfss Ólafssonar o.fl. (2014) þar sem fyrirtækin sáu ávinning af því að vinna eftir CSR en þá helst út frá eigin hagsmunum.

Miklar rökræður hafa verið háðar um hvort fyrirtæki hafi fjárhagslegan ávinning af CSR og hafa rannsóknir átt erfitt með að finna samræmi um beinan fjárhagslegan ávinning. Vegna þessa voru viðmælendur spurðir út í mælingar af mögulegum ávinningi af CSR. Viðmælendur voru almennt ekki að mæla beinan fjárhagslegan ávinning af CSR heldur vísuðu fremur í ánægjukannanir, tilfinningalega mælikvarða gagnvart viðskiptavinum ásamt mælingar gagnvart stöðlum, starfsfólki og umhverfi. Viðmælendur komu því helst inn á ófjárhagslega mælikvarða sem gæfu mögulegar vísbendingar um óbeinan fjárhagslegan ávinning af CSR. Þetta nær vel saman við fræðilega umræðu þar sem rannsakendur hafa átt erfitt með að sammælast um beinan fjárhagslegan ávinning af CSR (Brower o.fl., 2017; Carroll, 1999; Cochran og Wood, 1984; Margolis og Walsh, 2003; Oeyono o.fl., 2011; Orlitzky o.fl., 2003; Saeidi, o.fl., 2015). Í samræmi við þetta gátu viðmælendur nefnt mörg dæmi um óbeinan fjárhagslegan ávinning en lítið fór fyrir beinum fjárhagslegum ávinning.

Rannsakandi greindi stigsmun á milli fyrirtækja þar sem þau fundu fyrir ólíkum ávinningi af CSR, en rannsóknir hafa sýnt fram á breytilegan ávinning á milli fyrirtækja (Brower o.fl., 2017). Þar mátti skipta fyrirtækjunum upp í þrjá hópa þar sem tvö fundu fyrir miklum ávinningi, tvö fundu fyrir sæmilegum ávinningi og eitt fann fyrir litlum sem engum ávinningi.

7.3 Annmarkar og styrkleikar

Annmarkar rannsóknarinnar snúa helst að úrtakinu. Þar má nefna smæð úrtaksins en rannsóknin byggðist á sjö viðmælendum og því ekki hægt að yfirfæra niðurstöður á þýðið. Rannsakandi taldi fjölda viðmælanda fullnægjandi en fleiri svör hefðu gefið möguleika á nákvæmari niðurstöðum. Sömuleiðis voru viðmælendur valdir markvisst sem dregur úr áreiðanleika. Rannsóknin var gerð eftir eigindlegri aðferðafræði og því ekki um tölulegar upplýsingar að ræða heldur fremur upplifanir viðmælanda sem getur haft áhrif á réttmæti rannsóknarinnar. Öll fyrirtækin áttu aðild að Festu og getur það talist til annmarka þar sem það gæti hafa dregið úr fjölbreytileika í svörum.

Styrkleikar rannsóknarinnar snúa sér í lagi að framlagi til fræðanna. Fáar rannsóknir hafa verið gerðar á Íslandi um ástundun fyrirtækja gagnvart CSR og hafa þær að mestu snúið að opinberum gögnum fyrirtækja. Rannsókn þessi fór undir yfirborðið og gefur innsýn inn í innra starf fyrirtækja í CSR. Rannsóknin er sömuleiðis framlag til fræða sem taka á áhrifum CSR á samkeppnishæfni. Fyrirtækin voru valin út frá ákveðnum forsendum en þau þurftu að hafa stefnu í CSR, eiga aðild að Festu og starfa í ólíkum atvinnugreinum. Slíkt getur talist til styrkleika og veitt innsýn inn í hvernig fyrirtæki innan Festu haga ástundun í CSR og hvort þau finni fyrir áhrifum CSR á samkeppnishæfni.

7.4 Framtíðarrannsóknir

Ljóst er að þörf er á fleiri íslenskum rannsóknum um CSR og sérstaklega í ljósi þess að viðmælendur þessarar rannsóknar nefna að fyrirtækin hafi undirgengist stefnumótun á síðastliðnum þremur til fjórum árum. Þar sem rannsókn þessi tekur á aðildarfélögum innan Festu væri áhugavert að skoða ástundun hjá fyrirtækjum sem ekki eiga aðild að Festu. Eins og áður hefur komið fram benda niðurstöður rannsóknarinnar til þess að alþjóðlegar leiðbeiningar og staðlar höfðu áhrif á skuldbindingar fyrirtækjanna gagnvart CSR. Því væri áhugavert að skoða ástundun CSR hjá fyrirtækjum sem ekki hafa tileinkað sér leiðbeiningar eða staðla í CSR starfi.

Fyrri rannsóknir hafa gefið til kynna að fyrirtæki geti aukið samkeppnishæfni með CSR og eru niðurstöður þessarar rannsóknar í samræmi við það. Mikilvægt er að halda áfram að rannsaka þessi áhrif og áhugavert væri að spyrja fleiri spurninga á stærra úrtaki og greina þannig betur óbeinan og beinan fjárhagslegan ávinning af CSR. Rannsakandi fann einhverjar vísbendingar fyrir mismunandi ávinningi eftir atvinnugreinum og væri því

athyglisvert að skoða hvort fyrirtæki úr ólíkum atvinnugreinum séu að finna fyrir ólíkum ávinningi og hvort stigsmunur sé þar á.

8 Lokaorð

Á síðastliðnum árum hafa fyrirtæki í auknum mæli veitt CSR athygli. Aftur á móti hafa rannsóknir sýnt að þessari þróun fylgi ekki alltaf raunveruleg skuldbinding fyrirtækja. Markmið ritgerðarinnar var að skoða ástundun í CSR hjá völdum íslenskum fyrirtækjum. Kannað var hvort viðmælendur gætu sýnt fram á ástundun gagnvart stefnu fyrirtækjanna í CSR með dæmum. Sömuleiðis var skoðað hvort CSR hefði áhrif á samkeppnishæfni fyrirtækjanna.

Helstu niðurstöður styðja við fyrri rannsóknir um að fyrirtæki séu að finna fyrir auknum þrýstingi hagsmunaaðila um að sýna ábyrga viðskiptahætti og haga starfsemi í samræmi við CSR. Fyrirtækin unnu eftir alþjóðlegum leiðbeiningum og stöðlum sem gat aukið skuldbindingar fyrirtækjanna gagnvart CSR og veitt þeim tól til að grípa tækifæri til umbóta í starfsemi. Fyrirtækin horfðu heildstætt á CSR og fundust engin ummerki um innihaldslaus ástundun heldur sýndu þrjú fyrirtæki innihaldslétta ástundun og tvö innihaldsríka ástundun. Fjögur fyrirtæki sýndu sömuleiðis viðleitni til að nýta samfélagsábyrgð í kjarnastarfsemi og viðskiptastefnu þar sem ferlar undirgengust endurnýjun, kynningar gagnvart viðskiptavinum settu CSR í forgrunn og nýsköpun og vöruþróun tók mið af samfélagslegum og umhverfislegum áhrifum.

Fjögur af fimm fyrirtækjum í rannsókn þessari fundu fyrir áhrifum CSR á samkeppnishæfni og töldu viðmælendur upp margvíslegan ávinning af CSR. Þar fór mest fyrir bættri ímynd, aukinni athygli fyrirtækjanna út á við og greiðara aðgengi að hagsmunaaðilum, verkefnum og viðskiptum. Viðmælendur töldu ávinning af CSR aðeins eftir að aukast í framtíðinni. Ekki var unnt að finna vísbendingar um beinan fjárhagslegan ávinning af CSR þar sem viðmælendur töluðu mest um óbeinan fjárhagslegan ávinning. Þetta rennir frekari stoðum undir fyrri rannsóknir þar sem ósamræmi hefur gætt um niðurstöður á beinum fjárhagslegum ávinningi.

Fáar íslenskar rannsóknir hafa verið gerðar á ástundun íslenskra fyrirtækja í CSR og áhrifum CSR á samkeppnishæfni. Þessi rannsókn er framlag til þessara fræða og vonast rannsakandi til að fleiri fylgi í kjölfarið á komandi árum því líklegt þykir að fleiri fyrirtæki eigi eftir að innleiða CSR vegna aukins þrýstings hagsmunaaðila og stjórnvalda. Von rannsakanda er að þessi ritgerð hafi gefið innsýn inn í þessi mál og bætt við núverandi þekkingu.

Heimildir

- Alsop, R. J. (2006). Business ethics education in business schools: A commentary. *Journal of Management Education*, 30(1), 11-14.
- Altman, B. W. og Vidaver-Cohen, D. (2000). A framework for understanding corporate citizenship: Introduction to the special edition of business and society review "corporate citizenship for the new millennium". *Business and Society Review*, 105(1), 1-7.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B. og Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of management Journal*, 28(2), 446-463.
- Ásthildur Lísa Guðmundsdóttir. (2017). *Samfélagsábyrgð íslensku viðskiptabankanna fyrir og eftir hrun* (BS ritgerð). Háskólinn á Bifröst, Reykjavík.
- Snjólfur Ólafsson, Brynhildur Davíðsdóttir og Lára Jóhannsdóttir. (2014). Samfélagsábyrgð íslenskra fyrirtækja. Í Auður Hermannsdóttir, Ester Gústavsdóttir og Kári Kristinsson (Ritstj.), *Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands: Erindi flutt á ráðstefnu í apríl 2014*. Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands, bls. 139-148.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of management review*, 32(3), 794-816.
- Barnett, M. L. og Salomon, R. M. (2006). Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1101-1122.
- Berliner, D. og Prakash, A. (2015). "Bluewashing" the firm? Voluntary regulations, program design, and member compliance with the United Nations Global Compact. *Policy Studies Journal*, 43(1), 115-138.
- Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. Iowa City: University of Iowa Press.

- Brik, A. B., Rettab, B. og Mellahi, K. (2011). Market orientation, corporate social responsibility, and business performance. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 307-324.
- Brower, J., Kashmiri, S. og Mahajan, V. (2017). Signaling virtue: Does firm corporate social performance trajectory moderate the social performance – financial performance relationship?. *Journal of Business Research*, 81, 86-95.
- Brown, B. og Perry, S. (1994). Removing the financial performance halo from Fortune's "most admired" companies. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1347-1359.
- Bruntland, G. H. (Ed.). (1987). *Our common future: The World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Buckley, P. J., Pass, C. L. og Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of marketing management*, 4(2), 175-200.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and society review*, 100(1), 1-7.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 19-46.
- Carroll, A. B. og Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Castaldo, S., Perrini, F., Misani, N. og Tencati, A. (2009). The missing link between corporate social responsibility and consumer trust: The case of fair trade products. *Journal of business ethics*, 84(1), 1-15.

- Clegg, S. R., Schweitzer, J., Whittle, A. og Pitelis, C. (2017). *Strategy: Theory and practice 2nd edition*. Sage.
- Cochran, P. L. og Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of management Journal*, 27(1), 42-56.
- Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling: merging or clear boundaries?. *Journal of advanced nursing*, 26(3), 623-630.
- Dagný Kaldal Leifsdóttir. (2013). *Samfélagsleg ábyrgð 50 stærstu fyrirtækja Íslands: Fylgja efndir orðum?* (MS ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California management review*, 2(3), 70-76.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management journal*, 16(2), 312-322.
- De Grosbois, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 896-905.
- Donaldson, T. og Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review (pre 1986)*, 26(000002), 53.
- Dyllick, T. og Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. University of Massachusetts-Lowell.
- European Commission. (2011). *Communication from the Commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, COM (2011) 681 final. Brussel: European Commission.

- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S. og Ruiz, S. (2014). Commitment to corporate social responsibility measured through global reporting initiative reporting: Factors affecting the behavior of companies. *Journal of Cleaner Production*, 81, 244-254.
- Festa. (e.d.-a). Fólkið. Sótt 11. febrúar af <https://festasamfelagsabyrgd.is/team/>
- Festa. (e.d.-b). Samþykktir Festu – miðstöðvar um samfélagsábyrgð fyrirtækja. Sótt af <https://festasamfelagsabyrgd.is/samthykktir-festu/>
- Festa. (e.d.-c). Sótt af <https://festasamfelagsabyrgd.is/>
- Félag Sameinuðu þjóðanna. (e.d.). Global Compact. Sótt af <https://www.un.is/stadreyndir/global-compact/>
- Font, X., Walmsley, A., Cogotti, S., McCombes, L. og Häusler, N. (2012). Corporate social responsibility: The disclosure–performance gap. *Tourism Management*, 33(6), 1544-1553.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, án blaðsíðutals.
- Gimenez, C., Sierra, V. og Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 149-159.
- Global Reporting Initiative. (e.d.-a). About GRI. Sótt af <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>
- Global Reporting Initiative. (e.d.-b). GRI's History. Sótt af <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>
- Global Reporting Initiative. (e.d.-c). GRI and Sustainability Reporting. Sótt af <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/pages/gri-standards.aspx>
- Global Reporting Initiative. (e.d.-d). GRI Standards download center. Sótt af <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>

- Gná Guðjónsdóttir. (2017). *Samfélagsábyrgð og sjálfbærni í ársskýrslum skipulagsheilda: Kerfisbundin leið til að ná fram markmiðum jafnréttis laga* (MA ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Hąbek, P. og Wolniak, R. (2016). Assessing the quality of corporate social responsibility reports: The case of reporting practices in selected European Union member states. *Quality & quantity*, 50(1), 399-420.
- Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. og Schmidpeter, R. (Eds.). (2005). *Corporate social responsibility across Europe*. Springer Science & Business Media.
- Harpa Dís Jónsdóttir. (2009). *Samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja: Staða og framtíðarhorfur* (MS ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Harpa Dís Jónsdóttir, Lára Jóhannsdóttir og Snjólfur Ólafsson. (2015). Samfélagsábyrgð í íslenskum skaðatryggingafélögum. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 12(1), 64-83.
- Harpa Júlíusdóttir. (2017). *United Nations Global Compact: Innleiðing samfélagslegrar ábyrgðar hjá íslenskum aðildarfyrirtækjum* (MS ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Hedberg, C. J. og Von Malmborg, F. (2003). The global reporting initiative and corporate sustainability reporting in Swedish companies. *Corporate social responsibility and environmental management*, 10(3), 153-164.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business strategy and the environment*, 18(3), 177-191.
- Hull, C. E. og Rothenberg, S. (2008). Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. *Strategic Management Journal*, 29(7), 781-789.
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 26000: Guidance on social responsibility. Sótt af <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf>
- International Organization for Standardization. (e.d.-a). ISO 26000:2010. Sótt af <https://www.iso.org/standard/42546.html>

- International Organization for Standardization. (e.d.-b). ISO 26000 – Social responsibility. Sótt af <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- International Organization for Standardization. (e.d.-c). ISO 14001:2015. Sótt af <https://www.iso.org/standard/60857.html>
- Jackson, A., Boswell, K. og Davis, D. (2011). Sustainability and triple bottom line reporting What is it all about. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1(3), 55-59.
- Javed, M., Rashid, M. A. og Hussain, G. (2016). When does it pay to be good—A contingency perspective on corporate social and financial performance: Would it work?. *Journal of cleaner production*, 133, 1062-1073.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review*, 20(2), 404-437.
- Kang, C., Germann, F. og Grewal, R. (2016). Washing away your sins? Corporate social responsibility, corporate social irresponsibility, and firm performance. *Journal of Marketing*, 80(2), 59-79.
- Klappir. (e.d.). About Us. Sótt af <https://klappir.com/about/>
- Lára Jóhannsdóttir. (2013). Úlfar í sauðagæru samfélagsábyrgðar. Sótt af <https://www.stjornvisi.is/is/frettir/ulfar-i-saudagaeru-samfelagsabyrgdar-grein-i-vidskiptabladi-mbl-hofundur-lara-johannsdottir-hofundur-er-nydoktor-vid-vidskiptafradideild-haskola-islands-og-stjornarmadur-i-lsbi>
- Lára Jóhannsdóttir, Snjólfur Ólafsson og Harpa Dís Jónsdóttir. (2015). Rannsókn á samfélagsábyrgð íslenskra viðskiptabanka. Í Lára Jóhannsdóttir, Snjólfur Ólafsson og Sveinn Agnarsson (Ritstj.), *Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands: Erindi flutt á ráðstefnu í apríl 2015*. Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands, bls. 40-51.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social-responsibility. *Harvard business review*, 36(5), 41-50.

- Lima Crisóstomo, V., de Souza Freire, F. og Cortes de Vasconcellos, F. (2011). Corporate social responsibility, firm value and financial performance in Brazil. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 295-309.
- Lu, W., Shen, L. og Yam, M. C. (2008). Critical success factors for competitiveness of contractors: China study. *Journal of construction engineering and management*, 134(12), 972-982.
- Luo, X., Wang, H., Raithel, S. og Zheng, Q. (2015). Corporate social performance, analyst stock recommendations, and firm future returns. *Strategic Management Journal*, 36(1), 123-136.
- Mahoney, L. S., Thorne, L., Cecil, L. og LaGore, W. (2013). A research note on standalone corporate social responsibility reports: Signaling or greenwashing?. *Critical perspectives on Accounting*, 24(4-5), 350-359.
- Margolis, J. D. og Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.
- Matten, D., Crane, A. og Chapple, W. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), 109-120.
- Merriam, S. B. (2002). Introduction to qualitative research. *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*, 1(1), 1-17.
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245-269.
- Mulligan, T. (1986). A critique of Milton Friedman's essay 'the social responsibility of business is to increase its profits'. *Journal of Business Ethics*, 5(4), 265-269.
- Nasdaq. (2017). ESG Reporting Guide. Sótt af https://business.nasdaq.com/media/ESG-Reporting-Guide_tcm5044-41395.pdf
- Nasdaq Nordic. (2017). Kauphallir Nasdaq á Norðurlöndunum og í Eystrasaltsríkjunum gefa út valfrjálssar leiðbeiningar um samfélagsábyrgð. Sótt af <https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=764610&lang=is>

- Oeyono, J., Samy, M. og Bampton, R. (2011). An examination of corporate social responsibility and financial performance: A study of the top 50 Indonesian listed corporations. *Journal of Global Responsibility*, 2(1), 100-112.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). 2001. Corporate Responsibility: Private Initiatives and Public Goals. Paris: OECD.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. og Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Pullman, M. E., Maloni, M. J. og Carter, C. R. (2009). Food for thought: Social versus environmental sustainability practices and performance outcomes. *Journal of Supply Chain Management*, 45(4), 38-54.
- Páll Harðarson. (e.d.). ESG leiðbeiningar Kauphallarinnar. Sótt af <https://www.icelandsif.is/abyrgar-fjarfestingar/greinar/esg-leidbeiningar-kauphallarinnar/>
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- Porter, M. E. og Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., og Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- Porter, M. E. og Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of economic perspectives*, 9(4), 97-118.
- Prahalad, C. K. og Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.
- Rachels, J. (1997). Stefnur og straumar í siðfræði (Jón Á. Kalmansson þýddi). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Russo, A. og Tencati, A. (2009). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 339-353.

- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P. og Saaeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of business research*, 68(2), 341-350.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B. og 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.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California management review*, 17(3), 58-64.
- Shaw, B. (1988). A reply to Thomas Mulligan's "critique of Milton Friedman's essay 'The Social Responsibility of Business to Increase Its Profits'". *Journal of Business Ethics*, 7(7), 537-543.
- Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir. (2013). *Réttmæti og áreiðanleiki í meginlegum og eigindlegum rannsóknum*. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), Handbók í aðferðafræði rannsókna (bls. 211-227). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2013). *Eigindlegar eða meginlegar rannsóknaraðferðir?* Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), Handbók í aðferðafræði rannsókna (bls. 223-237). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Staðlaráð Íslands. (2013). ÍST ISO 26000:2010 (íslensk þýðing). Sótt af <https://www.stadlar.is/verslun/p-47714-frst-iso-260002010.aspx>
- Staðlaráð Íslands. (2015). Nýr ISO 14001 – Í takti við þróun umhverfisstjórnunar. Sótt af <https://www.stadlar.is/thjonusta/nyjustu-frettir/stadlamal-frettabref-stadlarads/2015/10/nyr-iso-14001-i-takti-vid-throun-umhverfisstjornunar.aspx>
- Stjórnarráðið. (2018). Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna um sjálfbæra þróun: Stöðuskýrsla. Sótt af <https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=10adb4fe-7989-11e8-942c-005056bc530c>
- TerraChoice. (e.d.). The Seven Sins. Sótt af <http://sinsofgreenwashing.com/findings/the-seven-sins/index.html>

- Tetrault Sirsly, C. A. og Lvina, E. (2016). From doing good to looking even better: The dynamics of CSR and reputation. *Business & Society*, 1-33.
- Umhverfisstofnun. (2014). Íslensk fyrirtæki með vottað umhverfisstjórnunarkerfi. Sótt af <https://www.ust.is/2014/06/10/islensk-fyrirtaeki-med-vottad-umhverfisstjornunarkerfi/einstaklingar/frettir/frett/>
- United Nations Global Compact. (e.d.-a). The Ten Principles of the UN Global Compact. Sótt af <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- United Nations Global Compact. (e.d.-b). Sótt af <https://www.unglobalcompact.org/>
- United Nations Global Compact. (e.d.-c). Integrity measures. Sótt af <https://www.unglobalcompact.org/about/integrity-measures>
- United Nations Global Compact. (e.d.-d). Integrity measures. Frequently Asked Questions. Sótt af https://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/Integrity_measures/FAQ_EN.pdf
- United Nations Global Compact. (e.d.-e). 17 Goals to Transform Our World. Sótt af <https://www.unglobalcompact.org/sdgs/17-global-goals>
- United Nations Global Compact. (e.d.-f). The SDGs Explained for Business. Sótt af <https://www.unglobalcompact.org/sdgs/about>
- Unnur Guðrún Óttarsdóttir. (2013). Grunduð kenning og teiknaðar skýringarmyndir Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), Handbók í aðferðafræði rannsókna (bls. 223- 237). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Valentine, S. og Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of business ethics*, 77(2), 159-172.
- Valor, C. (2005). Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability. *Business and society review*, 110(2), 191-212.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44(2-3), 95-105.
- Vilanova, M., Lozano, J. M. og Arenas, D. (2009). Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of business Ethics*, 87(1), 57-69.

- Vilhjálmur Árnason. (2008). Farsælt líf, réttlátt samfélag. Reykjavík: Heimskringla/Mál og menning.
- Þórólfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson (2013). *Úrtök og úrtaksaðferðir í meginþingum rannsóknum*. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), Handbók í aðferðafræði rannsókna (bls. 113-128). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Waddock, S. A. og Graves, S. B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic management journal*, 18(4), 303-319.
- Webb, D. J., Mohr, L. A. og Harris, K. E. (2008). A re-examination of socially responsible consumption and its measurement. *Journal of business research*, 61(2), 91-98.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247-261.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.
- Wood, D. J. og Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *International Journal of Organizational Analysis* (1993 - 2002), 3(3), 229.
- Wright, N. S. og Bennett, H. (2011). Business ethics, CSR, sustainability and the MBA. *Journal of Management & Organization*, 17(5), 641-655.

Viðauki 1

Kynningarbréf

Rannsóknin sem hér er til umræðu er unnin af Sigfúsi Jónassyni og undir handleiðslu Runólfs Smára Steinþórssonar prófessors við Háskóla Íslands. Um er að ræða lokaverkefni til meistaraþrófs í stjórnun og stefnumótun við viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.

Viðfangsefni rannsóknarinnar eru valin íslensk fyrirtæki og samfélagsábyrgð. Rannsóknin tekur á stefnunni sjálfri, upplifun starfsmanna gagnvart henni og hvaða þýðingu hún hefur fyrir fyrirtæki.

Höfundur óskar eftir leyfi þínu til að nýta viðtalið í niðurstöður rannsóknarinnar, hvort sem um er að ræða beinar eða óbeinar tilvitnanir sem birtast nafnlausar. Framkvæmdin er sú að viðtalið verður hljóðritað og skrifað orðrétt upp. Ekki verður hægt að rekja einstök svör og er fullum trúnaði heitið. Þátttakendum er í sjálfsvald sett hvort þeir svara öllum spurningum eða einstökum. Engum er skylt að gefa svör við öllum spurningum og má hætta þátttöku hvenær sem er í viðtalinu án frekari útskýringa.

Ef upp vakna spurningar varðandi þetta eða rannsóknina er velkomið að hafa samband við mig eða áframsenda þær á leiðbeinanda verkefnisins, Runólf Smára Steinþórsson.

Með samþykki gefur þú Sigfúsi Jónassyni heimild til að nýta niðurstöður viðtalsins, í samræmi við það sem fram kom að ofan, fyrir umrædda rannsókn.

Nafn viðmælanda: _____

Undirskrift viðmælanda: _____

Netfang: _____

Dagsetning: _____

Undirskrift rannsakanda: _____

Viðauki 2

Spurningalisti

Bakgrunnsspurningar:

1. Hvaða menntun hefur þú og reynslu á vinnumarkaðinum?
2. Hvaða starfsheiti berð þú hjá fyrirtækinu og hver er starfsaldur þinn?

Spurningar:

1. Getur þú lýst stefnu ykkar í samfélagsábyrgð í stuttu máli?
2. Birtir fyrirtækið skýrslu um samfélagsábyrgð? (Ef já):
 - a. Hverjar eru helstu ástæður þess að fyrirtækið birtir skýrsluna, að þínu mati?
3. Var farið eftir einhverjum viðmiðunarreglum, stöðlum eða leitað ráðgjafar við hönnun stefnunnar eða skýrslunnar?
4. Hvaðan kom innblástur fyrir efnistöfum og aðgerðum stefnunnar?
5. Hefur þú upplifað einhverjar áskoranir í vegi fyrir þróun og framkvæmd stefnunnar og svo birtingu skýrslunnar?
6. Hverjar eru helstu ástæður þess að fyrirtæki þitt leggur áherslu á samfélagsábyrgð, að þínu mati?
7. Upplifir þú að stefnan hafi áhrif á hagsmunaaðila fyrirtækisins?
8. Eru ákveðnir þættir í samfélagsábyrgð sem fyrirtækið leggur meiri áherslu á en aðra?
9. Hver er helsti ávinningur samfélagsábyrgðar fyrir fyrirtækið?
10. Mælir fyrirtækið þennan ávinning?
 - a. Ef svo, í hvaða formi og hver er ábyrgur fyrir gagnaöflun?
 - b. Hvernig nýtir fyrirtækið þennan ávinning?
 - c. Er einhver ábyrgur fyrir að nýta þennan ávinning?
11. Hefur samfélagsábyrgð þýðingu fyrir samkeppnishæfni fyrirtækisins?
12. Er samfélagsábyrgð partur af kjarnastarfsemi fyrirtækisins?
13. Er samfélagsábyrgð tengd við viðskiptastefnu fyrirtækisins? Getur þú nefnt dæmi þar sem samfélagsábyrgð hefur haft áhrif á viðskiptastefnu/þróun?

14. Er einhver sem heldur utan um og sér til þess að fyrirtækið fylgi eigin stefnu um samfélagsábyrgð?
15. Getur þú nefnt aðgerðir eða dæmi um ástundun sem fyrirtækið lagðist í á síðasta ári (2018) og flokkast sem samfélagsábyrgð? Ef svo, var það í anda stefnunnar?
16. Eru gögn um aðgerðir eða ástundun gagnvart stefnunni aðgengileg öllum?
17. Eru gögn eða mælingar um stöðu markmiða í samfélagsábyrgð aðgengileg öllum?
 - a. Við mælingar á stöðu markmiða er farið eftir einhverjum viðmiðunarreglum eða stöðlum?
18. Hver er upplifun þín annars vegar gagnvart þróun stefnunnar og hins vegar hvernig henni er fylgt innan fyrirtækisins?
19. Getur þú nefnt áþreifanlegar samfélagslegar afleiðingar sem tengjast stefnu og aðgerðum ykkar í samfélagsábyrgð?
20. Er eitthvað sem þú telur ábótavant við framkvæmd eða hönnun stefnunnar, eftirfylgni hennar og gerð skýrslunnar sem þú myndir gera öðruvísi ef fyrirtækið væri að hefja þetta ferli í dag?
21. Er eitthvað sem þú vilt bæta við að lokum?