



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

Kandidatuppsats

CSR-kommunikation mellan moder- och dotterbolag

*En jämförande fallstudie om kommunikationen av CSR hos multinationella
företag i tjänstesektorn och tillverkningssektorn*

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Corporate Sustainability & Ekonomistyrning
Vårterminen 2020
Handledare: Jon Williamsson

Författare:
Pernilla Erixon
Celine E. Westvik

Abstract

Authors: Pernilla Erixon and Celine E. Westvik

Supervisor: Jon Williamsson

Title: CSR-communication between parent and subsidiary companies.

A comparative case study on the communication of CSR at multinational companies in the service and manufacturing sector.

Background and problem discussion: Multinational companies have many stakeholders who review their CSR, and studies show that communication of CSR may be lost between parent and subsidiary companies. Additional factors that affect the internal communication of CSR are whether the company is a service company or a manufacturing company. Multinationalism and the company's fundamental business can both have an impact on how the internal communication of CSR is communicated, implemented and influences the engagement of employees.

Purpose: The purpose of the thesis is to analyze how CSR is communicated internally and how it differs between a service company and a manufacturing company, both owned by foreign parent companies.

Methodology: The study is a comparative case study that uses a qualitative method with a abductive approach. The study is based on both primary and secondary sources and the study's empirical data was collected through eight semi-structured interviews, four at each case company. The empirical data has been analyzed using the study's theory section, which consists of theories regarding CSR communication and engagement.

Conclusion: The study finds clear differences between the two case companies' CSR communication. The main reasons for the distinctions are based on the companies' different business models, where the manufacturing company Elga must comply with comprehensive legislation connected to their production, whereas the service company Planon does not have to take this into account to the same extent. Furthermore, the structure of internal communication has an impact on employee engagement, where transparency and inclusion are shown to be the most important factors in both companies. Finally, it can be concluded that effective internal communication is of great importance to multinational companies, as it is a basic prerequisite for communicating their CSR.

Keywords: *CSR-communication, producing companies, service companies, engagement, multinational corporations*

Sammanfattning

Författare: Pernilla Erixon och Celine E. Westvik

Handledare: Jon Williamsson

Titel: CSR-kommunikation mellan moder- och dotterbolag.

En jämförande fallstudie om kommunikationen av CSR hos multinationella företag i tjänstesektorn och tillverkningssektorn

Bakgrund och problemdiskussion: Multinationella företag har många intressenter som granskar dess CSR-arbete, dessutom visar studier att kommunikationen av CSR kan komma att gå förlorad mellan moder- och dotterbolag. Ytterligare faktorer som har inverkan på den interna kommunikationen av CSR är om företaget är ett tjänsteföretag eller ett tillverkningsföretag, beroende på dess möjlighet att mäta sin miljöpåverkan. Multinationalitet och företagets grundläggande verksamhet kan båda ha inverkan på hur den interna kommunikationen av CSR kommuniceras, implementeras och engagerar.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att analysera hur CSR kommuniceras internt samt hur det skiljer sig åt mellan ett tjänsteföretag och ett tillverkningsföretag som båda ägs av utländska moderbolag.

Metod: Studien är en jämförande fallstudie som tillämpar en kvalitativ metod och har en abduktiv ansats. Studien baseras på både primär- och sekundärkällor och studiens empiri har samlats in genom åtta semistrukturerade intervjuer. Den empiriska datan har analyserats med hjälp av studiens referensram som består av teorier rörande CSR-kommunikation och engagemang.

Slutsats: Studien konstaterar tydliga skillnader mellan de två fallföretagens interna CSR-kommunikation. De främsta orsakerna till distinktionen grundar sig i företagets skilda kärnverksamheter, där tillverkningsföretaget Elga måste förhålla sig till lagstiftning knutet till deras produktion, något som tjänsteföretaget Planon inte behöver ta hänsyn till i samma utsträckning. Vidare har strukturen på den interna kommunikationen påverkan på de anställdas engagemang, där transparens och inkludering påvisas vara de viktigaste faktorerna hos båda fallföretagen. Slutligen kan det konstateras att en fungerande intern kommunikation är av stor vikt för multinationella företag, då det är en grundläggande förutsättning för att kunna kommunicera sin CSR.

Nyckelord: *CSR-kommunikation, tillverkande företag, tjänsteföretag, engagemang, multinationella företag*

Förord

Först och främst vill vi tacka våra två fallföretag och de anställda som vi fick möjlighet att intervjua i vår studie. Ert bidrag har varit ovärderligt för studiens genomförande och resultat. Vidare vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Jon Williamsson, som har varit ett tryggt och kontinuerligt stöd genom hela den process som har lett fram till vår färdiga uppsats.

Pernilla Erixon och Celine E. Westvik

Göteborg 1 juni 2020

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte och forskningsfråga	5
1.3.1 Frågeställningar	5
2. Studiens referensram	6
2.1 Fyra I:n för forskning inom CSR-kommunikation	6
2.1.1 CSR Integration	7
2.1.2 CSR Interpretation	8
2.1.3 CSR Identity	8
2.1.4 CSR Image	9
2.2 Engagemang hos anställda	9
3. Metod	11
3.1 Metodval	11
3.2 Val av fallföretag	12
3.3 Val av intervjuobjekt	13
3.4 Avgränsning till begreppet engagemang	14
3.5 Tillvägagångssätt	15
4. Empiri	17
4.1 Planon	17
4.1.1 CSR-policy och dotterbolagets kontakt med moderbolaget	17
4.1.2 Intern kommunikation av CSR	18
4.1.3 Den interna kommunikationens påverkan på engagemang	20
4.2 Elga	21
4.2.1 CSR-policy och dotterbolagets kontakt med moderbolaget	21
4.2.2 Intern kommunikation av CSR	22
4.2.3 Den interna kommunikationens påverkan på engagemang	23

5. Analys och diskussion	25
5.1 Intern kommunikation av CSR	25
5.1.1 Planons interna kommunikation av CSR utifrån analysmodellen	25
5.1.2 Elgas interna kommunikation av CSR utifrån analysmodellen	27
5.2 Jämförelse av intern CSR-kommunikation mellan tjänsteföretag och tillverkningsföretag	29
5.3 Den interna kommunikationens påverkan på engagemang	31
6. Slutsats	34
6.1 Studiens bidrag och förslag till framtida forskning	36
Referenser	37
Bilagor	41
Bilaga 1 - Intervjuguide	41

1. Introduktion

Introduktionskapitlet inleds med bakgrunden som berör ämnena kommunikation, hållbarhet och multinationella företag. Vidare delges läsaren en övergripande redogörelse av skillnader mellan tillverkande företag och tjänsteföretag samt deras förutsättningar att mäta sin miljöpåverkan. Därefter övergår introduktionskapitlet till problemdiskussionen som problematiserar kommunikationen av CSR, multinationella företags ofta centraliserade arbete i CSR-frågor samt hur den interna kommunikationen har inverkan på anställdas engagemang. Det är också i problemdiskussionen som uppsatsens analysmodell rörande CSR-kommunikation presenteras i korthet. Avsnittet avslutas med studiens syfte och frågeställning.

1.1 Bakgrund

Idag har det blivit mer centralt än någonsin för företag att ha ett beständigt fokus på hållbarhetsfrågor och sätta upp tydliga hållbarhetsstrategier (Johnson, 2019). Detta till följd av FN:s globala hållbarhetsmål till år 2030 samt att samhället som stort förväntar sig att företag agerar i enlighet med de globala målen (ibid). Johnson (2019) framhåller att uppfyllandet av hållbarhetskraven och en affärsmodell som ligger i linje med dessa är idag väsentligt för en långsiktig överlevnad. Som följd är det inte bara samhället som tar hänsyn till dessa frågor utan även finansiärer, investerare och medarbetare ser detta som allt viktigare frågor vid investering eller anställning (ibid). Idag har vissa svenska företag krav på att uppföra en hållbarhetsredovisning, om man uppnår en viss omsättning och antal anställda (FAR, 2020). Detta är ett exempel på extern kommunikation av hållbarhet, som upprättas till stor del eftersom det är ett lagkrav. Trots att den externa rapporteringen beträffande hållbarhet ökat till följd av hårdare lagkrav för företagen, så visar en studie att 77% av all kommunikation rörande hållbarhet faktiskt sker internt (Birth, Illia, Lurati & Zamparini, 2008).

Dagens centrala fokus på hållbarhet baseras delvis på den ökade globaliseringen, då den ökade handeln med såväl varor som tjänster leder till exploatering av naturtillgångar och växande miljöproblem (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, 2013). Globaliseringens kritiker

framhåller multinationella företag som det största problemet, detta till följd av deras makt och ständiga jakt efter avkastning (Larsson, 2002). I takt med att de multinationella företagen växer, så ökar också deras externa och interna intressenter som intresserar sig för företagets hållbarhetsarbete (Johnson, 2019). Multinationella företag befinner sig ofta i komplexa organisationsstrukturer, där graden av centralisering och kommunikationsstrukturer kan variera från land till land respektive bransch till bransch (Schollhammer, 1971). Dagens multinationella företag kan således bestå av flertal dotterbolag baserade över hela världen (ibid) och uppgiften att internt kommunicera företagets hållbarhet mellan multinationella moder- och dotterbolag kan skildras som en utmaning.

Till följd av den kritik som multinationella företag ställs inför, så kan också antas att den svenska tillverkningssektorn utsätts för granskning, baserat på att det är den sektorn som i Sverige står för störst andel utsläpp (Lundberg, 2019). Närmare hälften av Sveriges koldioxidutsläpp kommer från de stora tillverkningsföretagen (ibid) och studier visar att företag med större direkt miljöpåverkan oftare har ett mer utvecklat miljöarbete (Tillväxtverket, 2014). Å andra sidan framhåller Offerman (2006) i sin studie kring miljökrav att de som ligger i framkant rörande hållbarhetsfrågor är tjänsteföretagen snarare än de tillverkande företagen. Tjänsteföretag ställer i högre utsträckning miljökrav på sin egen verksamhet samt sina leverantörer än vad tillverkande företag gör (ibid).

I Sverige står tjänstesektorn för cirka fem procent av de totala utsläppen, detta till följd av att deras förädlingsvärde ofta kräver relativt små miljömässiga resurser (SCB, 2017). Kärnverksamhet och direkt miljöpåverkan skiljer sig mellan företag inom tillverkningssektorn och tjänstesektorn, då tillverkande företags förädlingsvärde bidrar med direkt miljöpåverkan genom produktion (ibid). Produktionen hos tillverkningsföretag skapar förutsättningar att enkelt kunna mäta sin miljöpåverkan och således sätta mål och uppföljningar kring de miljöutsläpp som produktionen bidrar till (Maré, Ekstrand & Källsson, 2009). Detta skiljer sig från tjänstesektorn där det är svårare att klargöra när en tjänst påbörjas och avslutas (ibid).

1.2 Problemdiskussion

Ett sätt att bredare definiera det ansvar som företag har är med begreppet Corporate Social Responsibility, hädanefter refererat till som CSR. Begreppet har flertal definitioner och är ett väl

beforskat område (Carroll, 1991; Matten & Moon, 2008). Carroll (1991) definierar CSR som det ekonomiska, sociala, miljömässiga och filantropiska ansvarstagande som företag innehar (ibid). Winblad (2011) beskriver att en välordnad CSR-strategi idag är ett ofrånkomligt krav, då denna har stor betydelse för hur företag uppfattas hos externa och interna intressenter. För alla företag, inte minst de multinationella, är ett positivt rykte väsentligt i flera aspekter som genereras exempelvis genom att delta i miljöfrågor, ha tydliga etiska riktlinjer samt ta ett socialt ansvar som sträcker sig förbi kärnverksamheten (ibid). Genom att möta de externa intressenterna med en tydlig och tillförlitlig kommunikation av CSR, finns det möjlighet att både inom och utanför organisationen skapa långsiktigt värde för företaget (ibid).

Ett annat perspektiv på kommunikationen av CSR är den som äger rum mellan företag och dess interna intressenter, det vill säga de anställda. Trots att den externa kommunikationen av CSR är väsentlig för att företag ska kunna generera ett positivt rykte, så framhåller Johnson (2019) att den långsiktiga hållbarheten till stor del handlar om hur företag involverar sina medarbetare. Multinationella företag ska inte bara kommunicera sin CSR till sina externa intressenter, de ska också kommunicera sin CSR internt mellan moder- och dotterbolag, vilket Frostenson, Helin och Sandström (2011) framhåller som komplicerat. Deras studie visar att volymen av CSR-kommunikation hos moder- och dotterbolag ofta skiljer sig åt, vilket beskrivs som en filtreringseffekt (ibid). Filtreringseffekten innebär att det förekommer betydligt mindre CSR-kommunikation hos dotterbolagen än hos moderbolaget (ibid). Således konkluderas att CSR ofta ses som ett centralt problem hellre än ett lokalt problem (ibid). Av denna anledning är det av vikt att undersöka hur multinationella företag arbetar med sin interna kommunikation av CSR, eftersom forskning tyder på att den stundtals inte lämnar moderbolaget (ibid).

För att angripa komplexiteten av CSR-kommunikation, kommer en välciterad analysmodell inom forskning för CSR-kommunikation tillämpas. Genom att analysera ett företags CSR-kommunikation med hjälp av denna analysmodell, skapas möjligheten att nå en helhetsbild av CSR-kommunikationen mellan moder- och dotterbolag. Analysmodellen, upprättad av Crane och Glozer (2016), består av fyra I:n; *CSR Integration*, *CSR Interpretation*, *CSR Identity* och *CSR Image* (ibid). Studien bygger på en fyrfältsmodell som ser till externa och interna intressenter av CSR-kommunikation, samt om denna kommunikation drivs av mål eller normer (ibid). Modellen

problematiserar hur kommunikationen och uppbyggnaden av CSR kan skilja sig åt beroende på om drivkraften av CSR kommer från interna värderingar eller extern press (ibid). Vidare lyfter modellen hur företag som aktivt informerar och utbildar sina anställda bidrar till att skapa en starkare identifiering och medarbetarengagemang inom bolaget (ibid). De anställdas identifiering och engagemang påverkar till stor del organisationens produktivitet (Phipps, Prieto & Ndinguri, 2013) och bör därför tas hänsyn till vid strategiska beslut rörande CSR. För den interna kommunikationen av CSR är det relevant att se till alla fyra fält av modellen, trots att två av fälten berör extern kommunikation. Detta eftersom en analys då kan tillämpas på hur den externa kommunikationen av CSR kommuniceras internt.

Eftersom Crane och Glozer (2016) lyfter medarbetarengagemang som en effekt av stark intern kommunikation av CSR och att engagemang hos anställda är en förutsättning för företag att nå god lönsamhet och effektivitet (Johnson, 2019), så är medarbetarengagemang ett begrepp som är relevant att fördjupa sig i. Vidare förklarar Welch (2011) att den interna kommunikationen är en central del i anställdas engagemang och därmed bör vara en del av företagets strategier. Engagerade medarbetare är en grundförutsättning för konkurrenskraft (Bedarkar & Pandita, 2014) och detta engagemang uppnås bland annat av stark intern kommunikation (Netigate, 2019). Det är således viktigt för vår förståelse och kunskapsskapande att analysera hur den interna kommunikationen har inverkan på anställdas engagemang i allmänhet, eftersom den interna kommunikationen som helhet är en grundförutsättning för en god intern kommunikation av CSR.

Med hänsyn till att multinationella företag har många intressenter som granskar dess CSR-arbete, samt att kommunikationen av CSR kan komma att filtreras mellan moder- och dotterbolag, så är multinationella bolag en aktuell analysenhet. Ytterligare faktorer som har inverkan på den interna kommunikationen av CSR är om företaget är ett tjänsteföretag eller ett tillverkningsföretag. Detta grundar sig i deras skilda förutsättningar att mäta sin miljömässiga påverkan (Lundberg, 2019; Maré m.fl., 2009). Vidare visar studier att det inte finns en entydighet rörande vilken av sektorerna som har den främsta CSR-kommunikationen (Tillväxtverket, 2014; Offerman, 2006). Därav kan båda faktorerna, multinationalitet och sektortillhörighet, ha inverkan på hur den interna kommunikationen av CSR kommuniceras, implementeras och engagerar.

1.3 Syfte och forskningsfråga

Syftet med uppsatsen är att analysera hur CSR kommuniceras internt samt hur det skiljer sig åt mellan ett tjänsteföretag och ett tillverkningsföretag som båda ägs av utländska moderbolag.

1.3.1 Frågeställningar

- Hur kommuniceras CSR i ett tjänsteföretag och ett tillverkande företag utifrån kommunikationsteori inom CSR?
- Hur skiljer sig kommunikationen av CSR mellan ett tjänsteföretag och ett tillverkande företag?
- Hur påverkar den interna kommunikationen engagemanget hos anställda?

Genom att uppfylla studiens syfte och besvara dess frågeställningar kommer vi visa hur teori kopplat till områden rörande CSR-kommunikation och medarbetarengagemang kan förenas med faktiska företag och deras arbete rörande dessa ämnen.

2. Studiens referensram

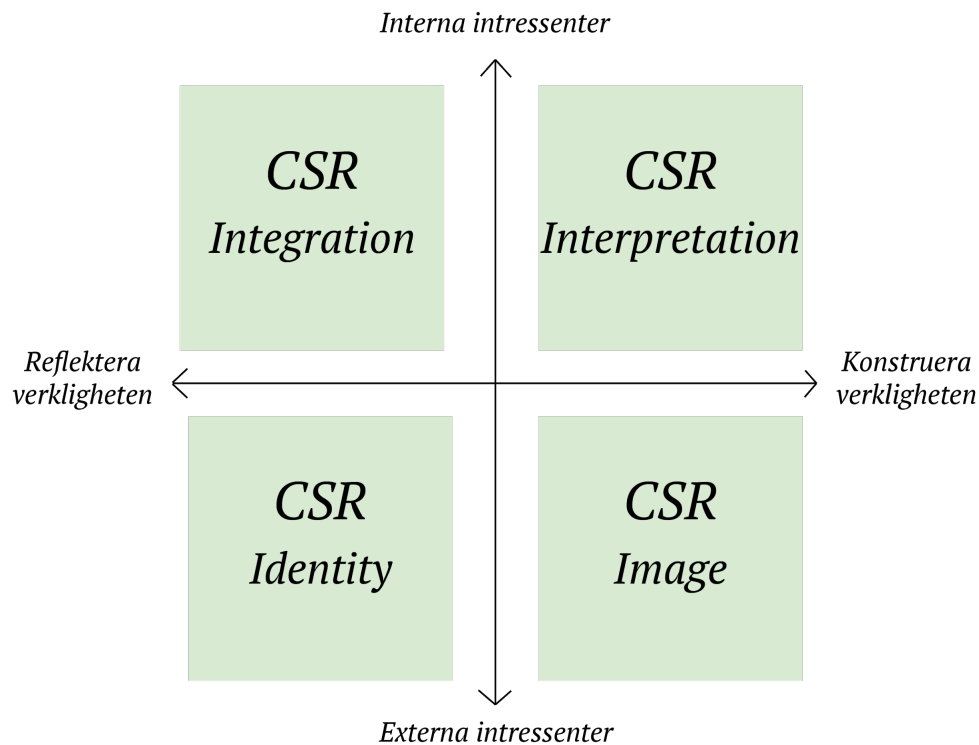
Studiens referensram är uppdelad i två teoretiska delar. Den första delen består huvudsakligen av en fyrfältsmodell som behandlar CSR-kommunikation. Denna teoridel inleds med en generell beskrivning av fyrfältsmodellen och därefter beskrivs samtliga fyra fält enskilt för att ge en mer djupgående redogörelse. Den andra delen består av teori rörande den interna kommunikationens påverkan på engagemang.

2.1 Fyra I:n för forskning inom CSR-kommunikation

För att kunna analysera alla aspekter på hur CSR kommuniceras inom företag, används en analysmodell som Crane och Glozer (2016) har upprättat. Analysmodellen består av en fyrfältsmodell som behandlar kommunikation av CSR, med syftet att framtida forskning kan tillämpa denna modell för att kunna identifiera centrala karaktärsdrag i CSR-kommunikation (ibid). Vidare är fyrfältsmodellen baserad på en extensiv litteraturgenomgång av tidigare forskning inom området (ibid). Fyrfältsmodellen utgör grunden för vår analysmodell och den bygger primärt på två synsätt beträffande hur företag arbetar med sin kommunikation av CSR (ibid). Det ena synsättet innebär att CSR-kommunikation är en naturlig del av företaget och därmed blir kommunikationen av CSR en reflektion av verkligheten (ibid). Det andra synsättet menar att CSR-kommunikation används som ett verktyg för att aktivt konstruera en verklighet (ibid). Distinktionen mellan de två synsätten är att incitamenten för CSR-kommunikation skiljer sig åt, den ena sidan anser att mål och värderingar är den drivande faktorn och den andra sidan menar att industrinormer styr kommunikationen (ibid). Den mål- och värderingsstyrda strategin grundar sig således på att interna värderingar ska genomsyra hela verksamheten (ibid). Den strategi som istället styrs av industrinormer grundar sig på att företag inte har starka värderingar beträffande CSR-kommunikation och därmed är den kommunikation som genomförs baserad på nödvändigheten att efterlikna konkurrenter (ibid).

Vidare formuleras analysmodellen utifrån termer av antingen externa intressenter, såsom investerare och konsumenter, eller interna intressenter som främst syftar till de anställda (Crane

och Glozer, 2016). Analysmodellen består av fyra I:n: *CSR Integration*, *CSR Interpretation*, *CSR Identity* och *CSR Image* (ibid). Crane och Glozer (2016) beskriver att det finns fördelar med att forska utifrån både det interna och externa perspektivet eftersom detta ger en djupare förståelse för CSR-kommunikationen som undersöks.



Figur 1: Fyra I:n för forskning inom CSR-kommunikation. Inspirerad av Crane och Glozer, 2016, sida 1240.

2.1.1 CSR Integration

CSR Integration behandlar de interna intressenterna och den reflekterande mål- och värderingsstyrda strategin hos företag (Crane & Glozer, 2016). När företag arbetar med sin CSR-kommunikation i enlighet med *CSR Integration* har de till ändamål att öka anställdas identifiering och engagemang genom att kommunicera ut CSR och skapa handlingskraft på individnivå (ibid). Tidigare forskning pekar på att företag ofta brister i att integrera anställda i CSR-frågor samt att anställda således är och upplever sig dåligt informerade kring företagets CSR-arbete (ibid).

Inkluderande kommunikation mellan företag och anställda är viktig eftersom det är genom den som företag som följd kan erhålla handlingskraftiga anställda (ibid).

Vidare lyfter Young och Thyil (2009) det återkommande problemet att företagens CSR-policies just endast verkar som policies, det vill säga att de inte är en del av de anställdas kärnvärderingar. CSR-kommunikation som endast styrs av lagstiftning anses, enligt Young och Thyil (2009), inte som tillräckligt då det är av stor vikt att de anställda känner sig inkluderade i företagets kommunikation av CSR. De anställda är nyckeln till en långsiktig hållbar verksamhet, eftersom de är en primär intressent och bidragsgivare till företagets framgång (ibid).

2.1.2 CSR Interpretation

Tillämpningen av *CSR Interpretation* är när betoningen ligger på interna intressenter och strategin styrs av industrinormer (Crane & Glozer, 2016). Grunden för *CSR Interpretation* handlar främst om hur ledare och andra nyckelpersoner aktivt arbetar för att framställa en god CSR-kommunikation (ibid). Nielsen och Thomsen (2018) framhäver att envägskommunikation är vanligt förekommande i de företag där ledningen har ensamrätt beträffande CSR och kommunikationen kring den. Tvåvägskommunikation är önskvärt men kräver ett inbjudande tillvägagångssätt där anställda i flera hierarkiska nivåer kan inkluderas (ibid). Envägskommunikation kan resultera i att fokus hamnar på vad som kommuniceras ut istället för vad som faktiskt genomförs (Crane & Glozer, 2016). Som följd krävs det att chefer går från ord till handling och lägger fokus på att värderingar inte skall verka som skyltfönster, utan fullständigt genomsyra verksamheten (ibid). Risken om företag endast pratar om CSR och inte agerar handlingskraftigt är att anställdas sympatier för företag och ledare försvagas och meningsskapandet går förlorat (ibid).

2.1.3 CSR Identity

CSR Identity fokuserar på kommunikationen av CSR till de externa intressenterna ur det mål- och värderingsstyrda perspektivet (Crane & Glozer, 2016). För att uppnå en stark *CSR Identity* så ska kommunikationen av CSR ses som en konkret, objektiv och observerbar del av företaget (ibid). I enlighet med detta blir CSR-kommunikationens roll att reflektera och överföra denna identitet till externa intressenter (ibid). *CSR Identity* gör sig klart framträdande genom faktorer som företagets

rutiner, kärnvärderingar och processer som gemensamt representerar karaktärsdragen av verksamheter som tar hänsyn till CSR (Tata & Prasad, 2015). Tata och Prasad (2015) lyfter att en inkongruens framträder när bilden av CSR som man skyltar med till externa intressenter inte uppfattas som en exakt reflektion av verksamhetens *CSR Identity*. Till följd av ökade krav på transparens från externa intressenter är det av vikt att företagens *CSR Identity* stämmer överens med den bild av CSR som företag uppvisar, detta för att upprätthålla sin legitimitet (Nielsen & Thomsen, 2018).

2.1.4 CSR Image

Forskning som kretsar kring *CSR Image*, fokuserar på externa intressenter och industrinormer (Crane & Glozer, 2016). Enligt modellen riskerar företag att förlora legitimitet när de externt presenterar en bild av att vara hållbara, men att deras värderingar inte håller den standard som företaget försöker förmedla (ibid). Nielsen och Thomsen (2018) förklarar närmare att det ofta finns en bristande överensstämmelse mellan den önskade och den faktiska bilden som ett företag kommunicerar ut. Det innebär att företag försöker upprätthålla en positiv bild av deras CSR-arbete men att denna många gånger inte motsvarar verkligheten (ibid). Strävan att uppnå legitimitet leder allt som oftast till att företag inom samma sektor använder varandras normerade och accepterade version av CSR-kommunikation (Crane & Glozer, 2016).

CSR Image framhäver även hur spretig definitionen av CSR är och att samhällsansvaret värderas olika i olika sektorer och delar av samhället (Crane & Glozer, 2016). Företag riskerar att förlora legitimitet om externa intressenter anser att de agerar otillräckligt (ibid). Risken med att företag kommunicerar sin CSR endast enligt *CSR Image* är att incitamenten bakom kommunikationen baseras på att skydda sig från negativ publicitet och bevara sin image, snarare än att uppriktigt arbeta för en CSR-kommunikation som är kongruent med deras faktiska identitet (Nielsen & Thomsen, 2018).

2.2 Engagemang hos anställda

Den interna kommunikationens roll är en central drivkraft i utvecklingen hos de anställdas engagemang som helhet, oberoende vilken bransch eller sektor som företagen är verksamma i (Welch, 2011). Resultatet av en icke-fungerande intern kommunikation kan därmed resultera i att

företaget hämmar engagemanget hos sina anställda (Slack, Corlett & Morris, 2015). Att ha engagerade anställda ses idag som en stark konkurrensfördel (Bedarkar & Pandita, 2014), vilket skapar värde för företaget, som i sin tur innebär ett värdeskapande för samhället som stort (Crane, Palazzo, Spence & Matten, 2014). Slack m.fl. (2015) lyfter att ytterligare faktorer som kan hämma engagemang hos medarbetare är en svagt uppfattad CSR-kultur och synligheten av denna, samt CSR-strategier som inte ligger i enlighet med de anställdas värderingar. Saknar man därav en fungerande intern kommunikation, så är det sannolikt att den interna kommunikationen av CSR inte når sin fulla potential.

Faktorer som skapar medarbetarengagemang går att i stort dela in i fyra delar; ledarskap, organisation, arbetsmiljö och utvecklande arbetsuppgifter (Netigate, 2019). De två delarna, ledarskap och organisation, syftar till vikten att chefer och högsta ledning föregår med gott exempel samt är tydliga med sitt arbete att alla ska vara medvetna om företagets mål och vision, då det leder till inkludering och transparens (ibid). Vidare beskriver Bedarkar och Pandita (2014) att vid förbättringsprocesser av företags interna kommunikation bör tyngden ligga mer på kvaliteten på kommunikationen och dialogerna snarare än volymen av kommunikationen och val av kommunikationskanaler. Nya ramverk inom kommunikationsteori uppmuntrar till en starkare balans av kommunikationen som är relaterad till individens tjänst och intern kommunikation som relaterar till företaget som helhet (ibid). På så sätt blir den anställde välinformerad och kan identifiera sig mer med företaget, samtidigt som den anställde känner sig lyssnad på och upplever ett stöd från organisationen (ibid).

3. Metod

Metodkapitlet påbörjas med att ingående presentera det metodval som studien baseras på. Uppsatsen är kvalitativ och baseras på en jämförande fallstudie av ett tillverkande företag och ett tjänsteföretag. Avsnittet fortsätter med att motivera de urval som tagits för både val av fallföretag och val av intervjuobjekt. För att ge läsaren en tydlig struktur av studiens arbetsgång så avslutas metodavsnittet med studiens tillvägagångssätt. Genomgående i metodkapitlet redogörs för de etiska aspekter som studien tagit hänsyn till.

3.1 Metodval

Syftet med uppsatsen är att analysera hur CSR kommuniceras internt samt hur det skiljer sig åt mellan ett tjänsteföretag och ett tillverkningsföretag som båda ägs av utländska moderbolag. För att uppnå syftet utformades en teoretisk referensram genom noggrann granskning av tidigare forskning och tillhörande teorier. Därefter samlades ett empiriskt underlag in genom intervjuer för att uppnå en verklighetsförankring i uppsatsen. Det empiriska underlaget består således av primärdata, samt av sekundärdata i form av dokument och rapporter från fallföretagen. Kombinationen av sekundär- och primärdata ger uppsatsen en omfattande grund som tillför att en väsentlig analys kan genereras (Lind, 2014). Det empiriska underlaget länkades samman med den teoretiska referensramen, för att besvara uppsatsens frågeställning.

Vid litteraturgenomgången av studiens teoretiska referensram, noterade vi att fyrfältsmodellen som vi valde att tillämpa också har tillämpats i flera tidigare studier. Flera av studierna, som också refererar till denna analysmodell, hade fallstudie som metodval. Ett exempel på detta är Young och Thyil (2009), som genomförde en jämförande fallstudie mellan finansföretag och resursbaserade företag. Vi valde därmed att genomföra en jämförande fallstudie, då detta tillvägagångssätt är tillämpligt för uppsatser som syftar att undersöka pågående fenomen (Yin, 2009). Vi ansåg att fallstudie var ett tillförlitligt metodval eftersom det dels tillämpats av tidigare likartade studier, samt att vi hade till syfte att undersöka ett rådande fenomen. Flyvbjerg (2003) beskriver att fallstudier är av stor vikt för forskningen eftersom de ger en koppling till verkligheten

samt att det ger en möjlighet att förstå mänskliga beteenden och processer på nära håll. Vidare lyfter Bell (2006) att fallstudier ger möjligheten att studera en avgränsad aspekt av ett fenomen, detta under en begränsad tidsperiod. En jämförande fallstudie karaktäriseras av att en och samma undersökningsmetod tillämpas på olika kontexter (Bryman, 2018), i denna uppsats innebär kontexterna två separata företag. Den jämförande fallstudien genomfördes med abduktiv ansats, vilket innebär en sammansättning av en induktiv och en deduktiv ansats (Alvesson & Sköldberg, 1994). Metodansatsen var således abduktiv i sitt tillvägagångssätt då vi undersökte fenomenet utifrån en konstaterad teoretisk referensram, som i sin tur applicerades på specifika fall där det sedan formulerades ett mönster som förklarade utfallet (ibid). Patel och Davidsson (2011) framhäver att fördelen med abduktiv ansats är att det inte låser författarna till ett specifikt mönster så som induktiv och deduktiv ansats tenderar att göra.

Eftersom studien hade till syfte att förklara ett fenomenets karaktärsdrag och egenskaper tillämpades kvalitativ forskningsmetod, då det är den mest tillämpbara forskningsmetoden för syftet (Widerberg, 2002). I kontrast till kvalitativ forskning syftar kvantitativ forskning främst till att fastställa en mängd data (ibid), vilket innebär att detta metodval var mindre tillämpligt för vår studie. Den kvalitativa metoden består av mindre urvalsunderlag och är bäst lämpad för metoder där man vill uppnå en helhetsbeskrivning av det som undersöks (NE, u.å.). Eftersom författarna själva befinner sig i den verklighet som analyseras, kan kvalitativ metod uppnå syftet att fånga företagets handlingar och dess innebörd (ibid). Vi genomförde totalt åtta intervjuer och urvalet var således av mindre slag. Lind (2014) framhåller att kvalitativa studier genererar en djupare insikt av individers beteende och synsätt, således är kvalitativ forskningsmetod lämpligast för studiens karaktär.

3.2 Val av fallföretag

Beslutet att analysera ett tillverkningsföretag och ett tjänsteföretag grundade sig i ett intresse att granska om utformning och struktur av intern CSR-kommunikation skiljer sig åt mellan tillverknings- och tjänstesektorn. För att avgränsa uppsatsen i val av fallföretag i respektive sektor, formulerades tre kriterier. Först och främst, skulle fallföretagen vara av multinationell karaktär med moderbolag baserat i utlandet och dotterbolag i Sverige. Detta eftersom fysisk distans och många inblandade parter förutsätter intern kommunikation. Vidare gjordes avgränsningen att

fallföretagen skulle ha tydlig publicerad CSR-policy eftersom detta antyder att företagen utför något typ av arbete kring CSR. Denna avgränsning var av vikt för att analysera om CSR inkluderats i den interna kommunikationen mellan moder- och dotterbolag. Det tredje kriteriet var att antalet tjänstemän på de svenska dotterbolagen skulle vara likvärdiga i antal, eftersom vi ansåg att storleken hos dotterbolagen var av vikt för att göra en rättvis jämförande fallstudie av de två företagen.

Vi beslutade således att analysera två företag, ett tjänsteföretag och ett tillverkningsföretag, som till följd hade effekt på generaliserbarheten av resultatet. Ett större urval av företag inom vardera sektor hade varit givande för att nå en bredare förståelse, men täcktes inte inom ramen av denna uppsats. Istället aspirerade vi att tillföra en mer djupgående förståelse av det uppsatta syftet, genom en jämförande fallstudie med smalare urval av fallföretag. Vi valde att undersöka den del av de multinationella företagen som var belagd i Sverige med motivationen att nå en djupare analys och fokusera kring dotterbolagets uppfattning av den interna kommunikationen av CSR.

3.3 Val av intervjuobjekt

Urvalsstorleken för insamlingen av primärdata baserades på antalet anställda som arbetade på dotterbolagen samt de olika yrkesroller som medarbetarna hade. Ett strategiskt urval av intervjuobjekt med medarbetare från olika hierarkiska nivåer skapar förutsättningar för att uppnå generella slutsatser utifrån förhållandevis små urvalsgrupper (Svensson, 2015). Vårt strategiska urval gav oss en möjlighet att skapa en helhetsförståelse av den interna kommunikationen av CSR (ibid). Totala antalet intervjuobjekt uppgick till åtta personer, fyra anställda på Planon och fyra anställda på Elga, vilket vi ansåg uppfyllde en urvalsmättnad. Inom kvalitativ forskning bedöms urvalsmättnad på kvalitet och djupet som råder i intervjuerna samt på grunderna att intervjuobjekten är de bästa representanterna för forskningsämnet (Morse, Barrett & Mayan, 2002). Baserat på argumenten att intervjuobjekten hade varierande ansvarsområden samt faktumet att vi genomförde djupgående och kvalitativa intervjuer, gör att en urvalsmättnad kunde konstateras.

Vid intervjutillfällena togs hänsyn till forskningsetiska principer inom samhällsvetenskaplig forskning (Vetenskapsrådet, 2002). I enlighet med informationskravet och samtyckeskravet, så

informerades intervjuobjekten innan deras intervjuer om deras uppgift i studien samt vilka villkor som gällde för deras deltagande (ibid). I enlighet med konfidentialitetskravet presenterades den empiriska insamlingen i form av pseudonymer, detta för att trygga intervjuobjekten med kunskapen om att deras namn inte kommer att publiceras i studien (ibid). Vidare gjordes vissa förändringar i yrkestitlar, detta också i enlighet med konfidentialitetskravet i mån om att värna om integriteten till de personer som intervjuades (ibid). Nedan presenteras intervjuobjekten i tabellform med pseudonym, roll eller avdelning och företagstillhörighet.

Tabell 1: Lista av samtliga intervjuobjekt med tillhörande pseudonym, avdelning och företag.

Pseudonym	Avdelning	Företag
Anna	Mellanchef	Elga
Klara	Sälj	Elga
Josefine	Kundtjänst	Elga
Peter	Produktion	Elga
Karl	Mellanchef	Planon
Lisa	Sälj	Planon
Elsa	Marknad	Planon
Anders	Implementering	Planon

3.4 Avgränsning till begreppet engagemang

För att uppnå en mer djupgående analys valde vi att undersöka hur den interna kommunikationen kan komma att påverka anställdas engagemang som helhet. Detta eftersom studier visar att en bärande förutsättning för att etablera engagemang hos anställda är fungerande intern kommunikation samt transparent kommunikation mellan moder- och dotterbolag (Netigate, 2019). Engagemang hos anställda har under de senaste åren diskuterats allt mer, trots detta råder det bristande förståelse i hur företagsledningarna kan påverka deras anställdas engagemang (Kular, Gatenby, Rees, Soane & Truss, 2008). För närvarande finns det ingen samstämmig definition av

begreppet engagemang, då det har använts och blivit värderat på flera sätt (ibid). Vi avgränsade vår undersökning av begreppet engagemang till hur den interna kommunikationen påverkar de anställdas engagemang i helhet, detta för att möjliggöra kopplingar till den interna kommunikationen av CSR. Som följd bortsåg vi från andra faktorer som har inverkan på anställdas engagemang, eftersom det inte bidrog med en djupare förståelse eller förklaring av vårt syfte och tillhörande frågeställningar.

3.5 Tillvägagångssätt

Kontinuerligt under studiens gång togs hänsyn till forskningsprinciper och god forskningssed, detta för att säkerställa att vi vid hela studiens gång tagit ett grundläggande ansvar, samtidigt som vi maximerade studiens kvalitet och tillförlighet (ALLEA, 2018). Studien påbörjades genom att vi tog kontakt med de utvalda fallföretagen för att presentera syftet med studien och få eventuella kommentarer kring genomförbarheten. Vardera kontaktperson på respektive företag hjälpte oss att komma i kontakt med ytterligare tre lämpliga intervjuobjekt på respektive dotterbolag.

Vi beslutade att tillvägagångssättet för intervjuerna skulle vara av semistrukturerad intervjuform, detta för att ge respondenten möjligheten att svara med egna ord och för att behålla intervjuprocessen flexibel (Bell & Bryman, 2007). Tidigt i processen, skapades en intervjuguide som satte struktur på intervjun så att syftet med studien hela tiden var i fokus (ibid). I enlighet med Bell och Brymans (2007) råd inför utformning av intervjuguide så anpassades frågor och språk för att skapa en enkelhet för intervjupersonen att besvara frågorna så sanningsenligt som möjligt. Intervjuguiden valde vi att bifoga som en bilaga i uppsatsen (se bilaga 1) för att öka transparensen av den insamlade empirin. Genom att göra på detta sätt uppnådde vi hög pålitlighet och transparens, vilket var viktigt för studiens validitet (Bell & Bryman, 2007).

Innan intervjuerna påbörjades blev intervjuobjekten informerade om att deras namn skulle komma att ersättas med pseudonymer samt att intervjun spelades in. Vidare informerades intervjuobjekten om studiens syfte samt så delgavs studiens definition av CSR för att säkerställa ett gemensamt perspektiv på begreppet. Samtliga intervjuer utfördes över telefon till följd av de rådande omständigheterna av covid-19 och intervjutiden uppgick till mellan 30-40 minuter. När samtliga intervjuer var genomförda påbörjades processen för transkribering. Alla intervjuer transkriberades

för att generera en hög grad av tillförlitlighet till det empiriska underlaget och således säkerställa att vi uppfattade intervjuerna korrekt (Bell & Bryman, (2007). När transkriberingarna var färdigställda påbörjades arbetet att urskilja samband för vardera företags transkriberingsmaterial, detta för att kartlägga en empiri om hur de enskilda företagens interna kommunikation kring CSR ter sig. Därefter vägdes de två företagens svar mot varandra för att åskådliggöra likheter och skillnader hos de två studerade bolagen. Utöver intervjuerna, består studiens empiri utav en sekundär datainsamling av företagens CSR-policies. Gemensamt skapade intervjuerna och den sekundära datainsamlingen ett omfattande empiriskt underlag som i analysen flätades samman med uppsatsens teoridel. Till sist sammanställdes studiens slutsats baserat på det resultat som framkom i analysen och avslutningsvis formulerades studiens bidrag och förslag till vidare forskning.

4. Empiri

Empiriavsnittet är uppdelat så att vardera fallföretag presenteras enskilt och varje företagsdel inleds med en företagsbeskrivning av respektive företag. Därefter presenteras den sekundärdata som samlats in från företagets hemsidor om deras CSR och policys. Sedan övergår empirin till att återge den primärdata som samlats in från intervjuerna. Empirin syftar till att återge intervjuobjektens bild av fallföretagets interna kommunikation av CSR samt hur den interna kommunikationen har påverkan på deras engagemang. För att uppnå en god struktur presenteras de två delarna separat för vardera företag.

4.1 Planon

Planon är en global mjukvaruleverantör som med sina tjänster hjälper företag att effektivisera sina affärsprocesser för byggnader, arbetsplatser och människor (Planon A, u.å). Företaget är således en del av tjänstesektorn och har kontor på flera kontinenter (ibid). Produktinnovation är företagets största fokus och deras 35 åriga erfarenhet har gjort dem marknadsledande inom deras fält och programvaran som företaget tagit fram är särskilt utformad för att ge stöd åt multinationella organisationer (ibid). Planon startade år 2018 sitt dotterbolag Planon Nordics AB i Göteborg och detta blev därmed deras första nordiska kontor (Planon B, u.å). Företaget har upplevt en ökad efterfrågan i Norden och innehar idag flera stora nordiska kunder (ibid). Den nya lokala närvaron i Göteborg bedöms vara av strategisk vikt att komplettera deras globala täckning (ibid).

4.1.1 CSR-policy och dotterbolagets kontakt med moderbolaget

I Planons CSR-policy (2019) framgår att syftet med policyn är att implementera riktlinjer för de anställda att i sitt dagliga arbete ta hänsyn till för dem relevanta delar av den uppsatta policyn. De anställda ska uppmuntras att upprätthålla ett miljömässigt hållbart agerande, vilket främst ska åstadkommas genom utbildning och kommunikation (ibid).

Samtliga intervjuobjekt berättar att de har kontakt med moderbolaget på åtminstone veckobasis. Anders berättar att hans kontakt sker främst med kollegor i samma eller likartad position som honom själv, medan Elsa och Karl framhåller att deras veckovisa kontakt sker med både ledningen

och kollegor med liknande tjänster på huvudkontoret. Lisa framhåller att företaget är indelat i olika affärsområden där flera kontor är inkluderade för att främja samarbetet mellan de olika länderna. Vidare lyfter hon fram att det finns tydliga processer kommunicerade från moderbolaget i hur arbetet ska genomföras, men att man inom ramen för de processerna kan agera på det sätt man anser mest lämpligt. Anders delade Lisas åsikt och menar att moderbolaget påverkar dotterbolaget i Göteborg indirekt genom processer, de är dock aldrig inne och detaljstyr.

4.1.2 Intern kommunikation av CSR

Anders berättar att samtliga nyanställda får ta del av obligatoriska introduktionsveckor när de anställs på Planon. Dessa veckor hålls på moderbolagets kontor i Nederländerna och samtliga intervjuobjekt återger att informationen under dessa veckor var tydlig och helhetstäckande. Anders förklarar att fokus under introduktionsveckorna var att presentera riktlinjer, policier och att lära sig de interna system samt intranät som samtliga anställda världen över använder. Karl beskriver att han uppfattar att företaget lyfter fram de anställda som nyckeln i företagets framgång och att Planon därav anser att introduktionsveckorna är av stor vikt. Samtliga intervjuobjekt återberättar att delar av introduktionsveckorna handlade om det arbete Planon gör utöver sin faktiska affärsverksamhet, bland annat deras arbete beträffande driften av en skola i en by i Indien.

Vidare delger Karl att CSR är något som genomsyrar hela Planons verksamhet. Han beskriver att flera av företagets mjukvarulösningar är framtagna för att skapa hållbarhetslösningar och arbetsplatsoptimering för anställda. Lisa lyfter fram att moderbolagets kontor i Nederländerna inom de kommande åren ska bli klimatneutralt, genom bland annat solceller på fastigheternas tak. Kommunikationen rörande detta projekt har varit omfattande och bolagets VD lägger veckovis upp vloggar om olika delar av verksamheten, flertalet gånger har dessa vloggar berört just arbetet i att göra huvudkontoret klimatneutralt (Lisa). VD:ns vloggar lyfter även Elsa fram som en stor del av den interna kommunikationen av CSR, bland annat har konceptet även använts för att hålla online träningspass samt att det många gånger kommit uppdateringar från skolan i Indien. Både Lisa och Elsa menar att vlogg-formatet är uppskattat, då det visar ledningens engagemang i CSR-relaterade frågor. Informationen från vloggarna är upplyftande och engagerande, således blir de ett bra komplement till de tyngre CSR-policys, som är av sin karaktär mer formella (Lisa och Elsa).

Elsa berättar att moderbolaget visat på mycket handlingskraft under coronapandemin genom att hjälpa sina befintliga kunder att optimera sina mjukvarulösningar i kontor och fastigheter så att de exempelvis kan beräkna hur många personer som är i byggnaden och hur många som kan vara där för att minimera smittspridningen. Lisa lyfter också fram detta initiativ och trycker på att detta görs kostnadsfritt för kunderna, hon menar att eftersom Planon har kunskapen så vill man bidra med att hjälpa sina kunder och som följd förhoppningsvis minska konsekvenserna för samhället. Hon berättar vidare att VD:n varit tydlig med att denna tjänst ska vara kostnadsfri trots att den förväntas ta tid och vara kostsam för företaget.

De främsta beslutsfattarna och kommunikatörerna i CSR-arbetet är ledningen och HR-avdelningen på moderbolaget i Nederländerna (Elsa). Karl lyfter VD:ns involvering i CSR-frågor och menar att VD:n anser att det är av vikt att sträva efter att bli ett mer hållbart företag. Samtliga intervjuobjekt lyfter fram flera av företagets initiativ utöver skolan i Indien, så som att återvinning förväntas av alla anställda. Beträffande återvinningen lyfter Lisa att Planon ger de anställda goda förutsättningar att genomföra återvinningen på ett bra sätt. Vidare lyfter intervjuobjekten att alla anställda uppmanas till fysisk aktivitet och det finns framförallt många initiativ för att öka antalet anställda som cyklar till jobbet, både för de anställdas hälsas skull och för miljön. Även de anställdas bonus lyfts fram som ett CSR-initiativ i det att man varje år får besluta om man istället vill skänka sin bonus till välgörenhet.

Elsa lyfter fram att Göteborgskontoret öppnade först 2018 och att fokus de första åren legat på att etablera verksamheten, därav har mycket av den interna CSR-kommunikationen varit enkelriktad, från moderbolaget till dotterbolaget. Hon hävdar att när företaget blir etablerat i Göteborg så kommer de själva kunna arbeta med dessa frågor, istället för att som idag, uteslutande följa de globala riktlinjerna. Anders upplever också att majoriteten av förslag och kommunikation som sker inom bolaget gällande CSR kommer från moderbolaget, han upplever samtidigt att om man vill vara delaktig i dessa frågor och uttrycker det så blir man snabbt inkluderad. Lisa instämmer med sina två kollegor och menar att det inte finns några hinder eller svårigheter i att inkluderas i CSR-arbetet, vill man vara en del i utvecklingen av dessa frågor har man all möjlighet att vara det.

Relaterat till svårigheter att inkluderas i moderbolagets CSR-kommunikationen lyfter Karl fram tre faktorer som försvårar dotterbolaget i Göteborg delaktighet. Primärt upplever han distans och språk som två faktorer som försvårar inkluderingen i och med att majoriteten av koncernens anställda arbetar på moderbolaget i Nederländerna. Som följd blir det lättare för moderbolaget att kommunicera med varandra än att inkludera dotterbolagen världen över, med tanke på fysisk distans och att arbetsspråket då måste ändras till engelska (Karl). Den tredje punkten han lyfter fram är storleken på dotterbolaget i Göteborg. Eftersom kontoret i Göteborg är ett av Planons minsta och också är relativt nystartat, så blir de inte lika inkluderade i CSR-kommunikationen, utan får främst ta del av den information och kommunikation som andra delar av verksamheten förmedlar. Samtidigt framhåller Karl, precis som hans kollegor, att inkluderingen är en självklarhet så fort man visar intresse att engagera sig i frågor kring CSR. Han menar att processer kopplade till CSR sker naturligt för Planon, att det sitter i deras DNA och att det alltid har funnits en strävan hos ledningen att jobba aktivt med både kommunikationen av CSR och CSR som helhet.

4.1.3 Den interna kommunikationens påverkan på engagemang

Den interna kommunikationen har enligt samtliga intervjuobjekt möjlighet att påverka deras engagemang. För Planons del menar Karl att den interna kommunikationen är avgörande för att bibehålla en gemenskap inom koncernen. Han hävdar att den fysiska distansen i sin natur skapar svårigheter i att upprätthålla en spontan kommunikation och därmed blir arbetet för att bevara den goda interna kommunikation som idag råder centralt. Elsa upplever att det finns ett fokus på att skapa en gemensam helhet inom koncernen och att den viktigaste beståndsdel i det arbetet är kommunikationen, fokuset grundar sig enligt henne på ledningens strävan efter att den fysiska distansen ska upplevas mindre. Både Elsa och Karl konstaterar att deras engagemang ökar när de upplever att ledningen och företaget som helhet arbetar för att eftersträva en gemenskap.

Lisa framhäver att den interna kommunikationen i bolaget som stort är extra viktig för kontoret i Göteborg eftersom de är så pass få som arbetar där. På så vis är de i ständigt behov av uppdateringar och stöd från kollegor i andra delar av världen och således blir kommunikationen central för att skapa en effektiv organisation. Lisa uttrycker att effektivitet för henne är en grundläggande del för att känna sig engagerad. Elsa bekräftar Lisas bild av en god kommunikation, hon upplever även att ledningen alltid är transparent och uppdaterar de anställda om både upp- och nedgångar, vilket

hon framhåller som en viktig faktor för henne i att känna sig involverad och som följd också engagerad.

Å andra sidan lyfter Karl fram att kommunikationen ut till dotterbolaget stundtals kan dröja, det tror han kan grunda sig i att när informationen ska kommuniceras ut till dotterbolagen världen över så behöver information bearbetas från informell till formellt slag, vilket kräver sin tid och således påverkar effektiviteten till det negativa. Anders lyfter att han uppskattar Planon och dess öppna och tydliga kommunikation. Han lyfter framförallt ledningens kommunikation och transparens kring större branschförändringar samt företagets bonussystem som viktiga i det att han då känner sig involverad.

4.2 Elga

Elga är dotterbolag till det globala bolaget ITW Welding, härnäst refererat som ITW (Elga A, u.å). ITW står som ägare till ett större antal företag i flertalet branscher, däribland Elga som är verksamma inom svetsindustrin (ibid). Företaget producerar mervärdesutrustning och specialförbrukningsartiklar med ledande teknik till marknader där svetskvalitet är en central faktor (ibid). Elga är en del av tillverkningssektorn och har fabriker främst i Europa och Asien (Elga B, u.å). I Skandinavien finns företaget i Norge och Sverige, det svenska kontoret med tillhörande fabrik är beläget strax utanför Göteborg (ibid).

4.2.1 CSR-policy och dotterbolagets kontakt med moderbolaget

ITW nämner i sin CSR-rapport (2019) att de fyra grundpelarna i deras CSR-strategi består av styrning och etik, människor, samhället och miljön. Vidare har Elga, på lokal nivå, upprättat en miljöpolicy samt en arbetsmiljöpolicy (Klara). En majoritet av de intervjuade anställda har daglig kontakt med moderbolaget, den kontakten är oftast antingen med chefer eller personer med likställda roller runt om Europa. ITW har flera fabriker runt om i Europa med tillhörande chefer som ansvarar över flertal fabriker. Av praktiska och ekonomiska skäl, så vill dessa chefer att fabrikerna skall likna varandra (Anna). Det blir då problematiskt eftersom lagar och förordningar skiljer sig åt mellan olika länder (Anna). Anna upplever således att cheferna på moderbolaget har svårt att förstå de olika verksamheterna, samt förutsättningarna för de olika fabrikerna baserat på respektive lands lagar och förordningar.

4.2.2 Intern kommunikation av CSR

När man inleder sin anställning på företaget så får man ta del av ett introduktionspaket med mycket information om CSR och det arbetet som Elga utför (Peter). Denna information beskrivs av både Peter och Klara som omfattande och presenteras främst i form av olika policier. Anna framhåller CSR som en tydlig del av företaget, främst grundar sig den tydligheten i de lagkrav och standarder som råder för den produktion företaget bedriver. Vidare framhåller hon att företaget har mycket underlag för allt sitt arbete i frågor rörande CSR, inte bara för att det är lagstadgat utan även för att det inte finns något annat alternativ för en såpass stor koncern.

Både Anna och Peter nämner företagets initiativ vid namn *Environment, Health and Security*. Initiativet består av standarder som ITW har satt upp för att kunna vara ett så miljömedvetet företag som möjligt. Peter förtydligar att beslut kopplade till hållbarhet alltid viktas mot ekonomiska effekter och att kommunikationen från ledningen visar att de ekonomiska resultaten ska påverkas minimalt. Även Anna framhåller att den finansiella påverkan genomsyrar verksamheten och därmed består enligt henne *Environment, Health and Security* till största del av standarder som grundar sig på lagkrav, inte frivilliga standarder. Det finns dock några undantag inom standarderna där ITW sträcker sitt arbete förbi lagkraven och arbetar ännu starkare med vissa frågor, exempelvis frågor rörande avfall. Detta till trots menar Anna att majoriteten av företagets standarder är föreskrivna i lag och är något som företaget således måste följa.

Eftersom Elga bedriver en verksamhet som innefattar produktion av svetslösningar, så lyfter Peter att den fysiska arbetsmiljön på Elga är hårt reglerad. Detta eftersom svenska lagar och förordningar har hårda regleringar kring exempelvis hur buller och kvalitet på luft ska hanteras. Peter berättar att Elga blir tilldelade mål av moderbolaget gällande produktionen och dessa mål är mestadels tungt ekonomiskt viktade. Peter fortsätter att berätta att mycket av kommunikationen som han tar del från moderbolaget är den kommunikation när dessa mål inte uppnås. Om målen uppnås förekommer inte kommunikation mellan moder- och dotterbolag i samma utsträckning. Peter tillägger att vilken ställning du har i företaget påverkar vilken grad du blir inkluderad i det arbete som berör moderbolaget. Anna instämmer med Peter i det att kommunikationen rörande CSR oftast stannar hos anställda i ledande befattning, iallafall på dotterbolaget i Göteborg. Josefine

menar att mycket av informationen inte når henne direkt men att man får vara en del av informationsflödet om man ber om det.

Klara beskriver att majoriteten av den kommunikation av CSR som tar del av handlar om produktionen, detta trots att hennes arbete i princip är helt frånkopplat produktionen. Hon menar att de månatliga nyckeltalen gällande kvalitet och miljö endast baseras på produktionen och således upplever hon att kommunikationen av CSR som påverkar hennes yrkesroll som säljare åsidosätts. Anna instämmer med Klara i att huvuddelen av den interna CSR-kommunikationen endast berör produktionen men hon anser till skillnad från Klara att det är rimligt. Detta eftersom det är där företaget har störst möjlighet att påverka, både i arbetsmiljön gällande minskat buller men även miljömässigt i form av förbättrad avfallshantering (Anna).

4.2.3 Den interna kommunikationens påverkan på engagemang

Samtliga intervjupersoner lyfter att deras engagemang påverkas av Elgas interna kommunikation. Intervjupersonerna värdesätter en stark intern kommunikation på lokal nivå, men lyfter också vikten av en tydlig och ärlig kommunikation från moderbolaget. En majoritet av intervjuobjekten på Elga säger att de uppfattar ITW som en decentraliserad organisation. Till följd av den decentraliserade strukturen upplever de att den interna kommunikationen på lokal nivå är effektiv och transparent, vilket de menar leder till ökat engagemang. Å andra sidan lyfter Klara att den interna kommunikationen av CSR sällan handlar om något annat än produktionen och eftersom hennes tjänst inte berörs av produktionen så kan hon många gånger uppleva att hennes avdelning blir förbisedd och bortprioriterad. Hon menar att hon och flera av hennes närmsta kollegor som följd känner att deras engagemang minskar, eftersom deras prestation sällan kommuniceras utanför avdelningen.

Klara beskriver också att majoriteten av informationen som kommer från ledningen upplevs som väldigt formell och att dokumenten till stor del inte upplevs konkret framtagna för verksamheten Elga bedriver, utan snarare upplevs som en imitation av andra företags uppsatta CSR-policies. Josefine instämmer i Klaras bild och menar på att deras CSR-policies består av många fina papper, men att det underliggande arbetet många gånger saknas. De båda beskriver att de upplever detta

som ett hinder i att få ökat engagemang och förtroende för företaget som helhet, eftersom mycket av CSR-arbetet upplevs som en fasad.

Josefine och Klara lyfter i sina intervjuer att det har varit en omorganisation under hösten 2019 på europainivå, men få på kontoret i Göteborg fick någon information kring detta. Klara beskriver att detta är ett av flera tydliga exempel på när moderbolagets kommunikation brister och där transparensen upplevs i princip obefintlig. Josefine och Klara beskriver att bristen på transparens får dem att känna sig mindre delaktiga i kommunikationen och som följd menar framförallt Klara att hennes engagemang minskar. Josefine berättar att hon vid flertalet tillfällen berättat för ledningen att hon vill vara mer inkluderad i kommunikationen och i förändringarna som råder, vilket resulterat i att hon fått mer information. Hon lyfter att det känns beklagligt att transparensen ska behöva efterfrågas, eftersom många av hennes kollegor inte vågar ifrågasätta moderbolaget och därmed undantas möjligheten att inkluderas i kommunikationen. Som följd tror hon att många av hennes kollegor upplever ett bristande engagemang till organisationen som helhet, eftersom de sällan inkluderas i kommunikationen.

5. Analys och diskussion

Analys och diskussionsavsnittet har avsikten att ge en bred och tydlig analys av den empiri som samlats in och koppla samman den med studiens referensram. Studiens syfte uppfylls genom att besvara studiens tre frågeställningar och dispositionen på detta avsnitt är upplagd så att vardera frågeställning besvaras enskilt. Först analyseras hur den interna kommunikationen av CSR förefaller i tjänsteföretaget och i det tillverkande företaget. Vardera företag presenteras separat i denna del för att åstadkomma en god struktur. Därefter utreds hur den interna kommunikationen skiljer sig åt mellan de två sektorerna och slutligen analyseras hur den interna kommunikationen påverkar engagemanget hos de anställda.

5.1 Intern kommunikation av CSR

5.1.1 Planons interna kommunikation av CSR utifrån analysmodellen

Crane och Glozer (2016) beskriver att inom *CSR Integration*, så är målet med kommunikationen av CSR att interagera de anställda i CSR-relaterade frågor i mån om att skapa handlingskraft hos de anställda. Hos Planon uppmanas regelbundet de anställda att minska sin individuella miljöpåverkan genom att exempelvis cykla till jobbet och att alltid källsortera på sin arbetsplats. Denna typ av interna CSR-kommunikation, där Planons moderbolag uppmanar anställda på individnivå att bidra till samhället, speglar tydligt denna del av fyrfältsmodellen. Vidare speglar deras kommunikation av CSR detta perspektiv genom att deras CSR-policy är mer än endast en CSR-policy (Young & Thyil, 2009), då den implementeras i de anställdas vardag och på så sätt uppmanas att bli en del av deras kärnvärderingar. Detta beskriver båda Elsa och Lisa när de förklarar hur VD:ns vloggar fungerar som ett upplyftande komplement, i form av en lättsammare intern kommunikation av CSR, till de annars strikta CSR-policys.

I enlighet med *CSR Interpretation*, så arbetar ledare och nyckelpersoner, exempelvis VD:n på Planon, aktivt för att framställa en god CSR-kommunikation. Karl berättar att det alltid funnits en strävan inom Planon att jobba aktivt med företagets interna kommunikation av CSR, vilket enligt *CSR Interpretation* är en viktig beståndsdel för att uppnå en god intern CSR-kommunikation

(Crane & Glozer, 2016). Elsa lyfter att Planons kontor i Göteborg är av mindre storlek och dessutom nystartat, vilket resulterar i att verksamheten primärt fokuserar på att etablera sin närvaro i Norden. Vidare beskriver hon att kontoret i Göteborg för tillfället inte tar egna CSR initiativ utan följer de globala riktlinjerna som finns tydlig kommunicerade. Detta beskrivs, enligt analysmodellen, som en envägskommunikation (ibid).

Risken med envägskommunikation av CSR från ledningen är att fokus hamnar på vad som kommuniceras ut istället för vad som faktiskt genomförs (Crane & Glozer, 2016). Exempelvis kan det resultera i att man kommunicerar ut CSR-initiativ till anställda, som man sedan inte genomför. Kopplat till Planon, så verkar dotterbolaget i Göteborg inte uppleva detta resultat av envägskommunikationen som råder. Planon lägger, enligt intervjuobjekten, stort internt fokus vid genomförandet av initiativ relaterat till CSR, exempelvis skolan i Indien samt agerandet under coronapandemin. Vidare berättar de intervjuade anställda att de i framtiden inte ser några hinder eller svårigheter med att bli inkluderade i bolagets CSR-arbete, då de anser att mycket av dagens envägskommunikation hänger på dotterbolagets unga ålder. Som följd kan det antas att dotterbolaget i Göteborg har all möjlighet att bli inkluderade i Planons CSR-arbete och på så sätt, enligt analysmodellen, uppnå en tvåvägskommunikation av CSR när kontoret i Göteborg etableras ytterligare.

Planon uppnår en stark *CSR Identity*, i deras kommunikation till externa intressenter. Enligt Crane och Glozer (2016) innebär en stark förmedlad *CSR Identity* att det finns en tydlig kongruens mellan den bild av CSR företaget kommunicerar externt och den identitet av CSR som råder inom verksamheten. *CSR Identity* ser till externa intressenter (ibid), i detta fallet Planons kunder. Karl beskriver att en av företagets mjukvarulösningar centreras kring kundens hållbarhet i form av optimeringar av arbetsplatser och utsläpp. Dessutom lyfter Elsa att företaget visar stor handlingskraftighet av CSR genom sitt agerande under coronapandemin, då företaget kostnadsfritt erbjuder befintliga kunder mjukvarulösningar som bidrar till minskad smittspridning. Detta visar att Planons *CSR Identity* är en transparent och observerbar del som de medvetet arbetar för att föra över till kunder. Företagets genomförande av CSR-initiativ är starkt överensstämmande med den bild av CSR de önskar förmedla. Att naturligt inkludera CSR i ett företags rutiner och kärnvärderingar är ett karaktärsdrag för att skapa en stark identitet av CSR (Tata & Prasad, 2015).

Planon kan anses göra detta genom sitt tydliga arbete rörande deras hållbara mjukvarulösning samt prioriteringen av deras kundrelationer kopplat till coronapandemin.

CSR Image innebär att kommunikationen av CSR tar till största del hänsyn till industrinormer (Crane & Glozer, 2016). Fokuset ligger på att inte tappa legitimitet hos externa intressenter och detta är många gånger viktigare än att faktiskt låta kommunikationen av CSR genomsyra verksamheten. Med hänsyn till att Planons tjänster är marknadsledande (Planon A, u.å), så blir risken att företaget följer sektorns påtryckningar gällande CSR-normer inte lika stor, utan de kan till större utsträckning agera så som de anser mest lämpligt. Trots detta utsätts Planon för extern press, eftersom de är ett stort multinationellt företag som förväntas agera i frågor rörande CSR (Larsson, 2002). Karl beskriver att kommunikationen av CSR sitter i företagets DNA och att VD:n är en av nyckelpersonerna som får CSR-kommunikationen att genomsyra hela verksamheten. Således går det att se att Planon inte följer industrinormen utan snarare sätter den.

5.1.2 Elgas interna kommunikation av CSR utifrån analysmodellen

Klara beskriver att det finns väldigt mycket information rörande CSR på Elgas intranät, främst i form av policier. Anna bekräftar denna bild och menar att CSR är en tydlig del av Elga, främst genom att det finns en tydlighet i hur de skall jobba med CSR till följd av de lagar och standarder som råder för tillverkande företag. *CSR Integration* lägger vikt på att intern CSR-kommunikation skall nå ut och integreras med alla anställda (Crane & Glozer, 2016). Josefine lyfter att man på företaget inte får vara en naturlig del av kommunikationen av CSR om man inte aktivt ber om det, denna bild bekräftas av Peter som upplevt att han blivit mer inkluderad när han ifrågasatt exkluderingen som uppstått i Elgas kanaler för kommunikation. Detta tyder på att Elgas *CSR Integration* delvis existerar genom den tydliga CSR-kommunikation som råder rörande produktionen, men å andra sidan inte uppfylls i andra delar som kommunikationens inkludering.

Majoriteten av all CSR-kommunikation hos Elga är kopplat till den fysiska produktionen, detta bekräftar Peter när han presenterar den hårt reglerade arbetsmiljön relaterat till bland annat buller och kvalitet på luft. Klara bekräftar Peters bild genom att förklara att den interna CSR-kommunikationen sällan handlar om andra frågor än de som är direkt kopplade till produktionen. Young och Thyil (2009) beskriver att för att uppnå en god CSR kommunikation och påverka

anställdas kärnvärderingar så räcker det inte att CSR-rapportera faktorer som endast styrs av lagstiftning. Hos Elga går det tydligt att se lagstiftningens centrala roll för CSR-kommunikationen, eftersom den ligger till grund för majoriteten av alla CSR-initiativ som intervjuobjekten kan återberätta. Genom att inte inkludera fler aspekter av CSR än de som är lagstadgade förlorar Elga, enligt Young och Thyl (2009), nyckeln till en långsiktig hållbar verksamhet.

En majoritet av intervjuobjekten upplever ITW som en decentraliserad organisation, vilket dels innebär handlingsfrihet för dotterbolaget i Göteborg, men också en mindre beroende kommunikation med moderbolaget. Anna beskriver en svårighet i kommunikationen med moderbolaget rörande produktionen i det att lagstiftning och verksamheterna skiljer sig åt mellan de olika länderna. Eftersom majoriteten av CSR-kommunikationen har sitt incitament i lagstiftning så leder det till att kommunikationen för företaget är trögrörligt eftersom moderbolaget upplevs dåligt insatta i lagstiftningen och därmed också CSR-arbetet som måste bedrivas. En grundläggande del av *CSR Interpretation* är att ledningen aktivt arbetar för att framställa en god CSR-kommunikation, något som kan antas var svåruppnåeligt för ITW och Elga. Eftersom ITW är ett globalt producerande företag är det till följd av de olika lagar och förordningar logiskt att organisationen är decentraliserad, men det innebär samtidigt att den interna kommunikationen blir lidande.

Anna berättar om företagets standard *Environment, Health and Security* som grundar sig i att företaget ska agera hållbart ur de tre aspekterna miljö, hälsa och säkerhet. Denna standard från ITW är, enligt Anna, baserad på lagkrav men att ytterligare standarder som sträcker sig förbi lagkraven också förekommer. Återigen spelar lagen en stor roll i ITW och Elgas kommunikation av CSR. Kopplat till *CSR Identity* och *CSR Image* så kan företaget ses följa de industrinormer som råder och att det således är en stor del av den image som företaget visar upp. Vidare kan det konstateras att det finns en stark kongruens mellan det som företaget säger att de gör och det som faktiskt genomförs, vilket tyder på att företaget uppnår en god *CSR Identity*. Enligt Nielsen och Thomsen (2018) kräver externa intressenter en transparent kommunikation av CSR från företag och detta ses som en förutsättning om företag vill upprätthålla sin legitimitet. För Elga är transparensen påtvingad genom lagkrav, men detta till trots så uppnår de en stark *CSR Identity* och en för externa intressenter försvarlig legitimitet. Elga uppnår således *CSR Identity* genom att deras

CSR Image är tvingande till följd av de lagkrav på transparens som finns gällande produktionen. Denna kongruens mellan *CSR Identity* och *CSR Image* grundar sig således mer i lagkrav och industrinormer än interna kärnvärderingar.

5.2 Jämförelse av intern CSR-kommunikation mellan tjänsteföretag och tillverkningsföretag

Elsa på Planon beskriver att de främsta kommunikatorerna för företagets CSR är ledningen och HR-avdelningen på moderbolaget. Denna bild bekräftas av flera av de andra intervjuobjekten som beskriver att VD:n, som är baserad i Nederländerna, tar ett stort ansvar i dessa frågor. Anna på Elga framhåller att moderbolaget sätter den breda agendan för CSR-kommunikationen i form av övergripande standarder, samtidigt beskriver hon bolaget som decentraliserat och menar att Elga således har mycket handlingsfrihet i hur de vill ta denna kommunikation vidare. Detta innebär att de främsta kommunikatorerna för de två företagen skiljer sig åt. Frostenson m.fl. (2011) beskriver att CSR-kommunikation hos företag snarare ses som ett centralt problem än ett lokalt problem, vilket leder till att moderbolaget för en större del av CSR-kommunikationen och att dotterbolag sällan är lika involverade. Denna bild går tydligt att koppla till den CSR-kommunikation som bedrivs på Planon, då majoriteten av de anställda på dotterbolaget i Göteborg är väl medvetna om den CSR-kommunikation som kommer ifrån ledningen men de är själva inte med och konstruerar denna kommunikation. Elga, å andra sidan, har en uppdelning av den CSR-kommunikation som bedrivs. De stora penseldragen av kommunikationen gällande CSR kommer från moderbolaget, men detaljer bestäms lokalt. Detta beror till stor del på att lagstiftningen skiljer sig åt mellan ITWs dotterbolag och således är det lättare att sköta lagstiftad kommunikation lokalt.

Det går att konstatera tydliga skillnader i den kommunikation av CSR som råder hos Elga respektive Planon. Primärt kan i princip all kommunikation rörande CSR hos Elga kopplas till produktionen, vilket bekräftas av samtliga anställda. Exempel som intervjuobjekten hos Elga lyfter rörande CSR-initiativ är bullerreglering, avfallshantering och luftkvalitet. Planon, å andra sidan, har en CSR-kommunikation som består av flera dimensioner, såsom mer avslappnade kommunikationskanaler i form av vloggar från ledningen men också mer formella dokument i form av standarder och policies. Det är tydligt att samtliga intervjuobjekt är välinformerade om Planons arbete av CSR, då det nämns stora initiativ som att huvudkontoret ska bli klimatneutralt

och mindre initiativ som att cykling till jobbet uppmuntras. Således kan det konstateras att kommunikationen av CSR hos Elga är av formell struktur och går att koppla direkt till lagkrav, medan Planon växlar mellan formell och informell kommunikation av CSR.

Maré m.fl. (2009) beskriver att det är svårare för tjänsteföretag än för tillverkande företag att definiera sin miljöpåverkan, då tillverkande företag direkt kan mäta sin miljöpåverkan i sin produktion. Däremot framhåller Offerman (2006) att tjänsteföretag ligger i framkant gällande hållbarhetsfrågor och att de, i allt större utsträckning, ställer högre miljökrav jämfört med tillverkande företag. I enlighet med Maré m.fl. (2009) har Elga, som representant för tillverkningssektorn, tydligt uppsatta standarder och riktlinjer för den produktion de bedriver. Samtidigt kan konstateras att Planon, som representant för tjänstesektorn, har en mycket bredare kommunikation av CSR, vilket kan kopplas till Offerman (2006) i det att tjänsteföretag i allt högre grad prioriterar sina CSR-frågor. Det kan således konstateras sektoriella skillnader mellan Elga och Planon i det att Elga i stor utsträckning tvingas till sin CSR-kommunikation, medan Planon inte har lagar eller förordningar att följa i samma utsträckning. Därmed kan Planon, som tjänsteföretag, strukturera sin CSR-kommunikation på det sätt de finner mest lämpligt och mest givande. Medan Elga, som kontrast, måste fokusera sin kommunikation av CSR till den del som i hög grad är lagstadgad.

Vidare åskådliggörs det att Planon lägger mycket av sitt CSR-fokus vid att interagera de anställda med verksamhetens kärnvärderingar genom introduktionsveckor och kontinuerlig kommunikation beträffande CSR. Deras arbete kan tydligt kopplas till *CSR Integration* (Crane & Glozer, 2016), genom att Planon framför att nyckeln för deras verksamhet är deras personal och att de värdesätter deras integrering med företagets perspektiv på CSR. Hos Elga är kärnan för verksamheten snarare produktionen än de anställda, vilket således får effekt på företagets kommunikation av CSR. I deras kommunikation är produktionen ständigt i fokus och bland annat Klara framhåller att hon upplever att hennes roll negligeras när all kommunikation av CSR utgår från produktionen. Därmed råder det skillnader i hur de två företagen kommunicerar CSR, detta med en tydlig koppling till de skillnader som råder i företagens kärnverksamhet. Detta i och med att Planon distribuerar en tjänst och Elga tillverkar produkter.

5.3 Den interna kommunikationens påverkan på engagemang

En icke-fungerande intern kommunikation kan resultera i ett hämmat engagemang hos anställda (Slack m.fl., 2015). Både Planon och Elgas intervjuobjekt lyfter områden där den interna kommunikationen i företaget brister. Hos Planon lyfter Karl fram bland annat språkbarriärer och fysisk distans som hinder för att uppnå en optimal nivå av intern kommunikation med moderbolaget. Elga lyfter fram andra faktorer som bidrar till en mindre fungerande intern kommunikation. Klara förklarar att kommunikationens transparens ofta brister och ger ett konkret exempel när företaget hade en omorganisation på europainivå. Således har båda företagen exempel på faktorer som påverkar eller hämmar den interna kommunikationen.

Hinder i form av språkbarriärer och fysisk distans, vilket Karl lyfter fram som brister i Planons interna kommunikation, är inte unikt för Planon. Alla multinationella företag kan antas möta samma hinder, eftersom avstånd och språkskillnader förekommer. Därmed kan det antas att den interna kommunikationen hos Elga också påverkas av språkbarriärer och fysisk distans, trots att detta inte lyfts upp av intervjuobjekten. Intervjuobjekten lägger istället sitt fokus på de verksamhetsspecifika hinder som Elga står inför, vilket visar sig ha en direkt påverkan på flertal av de anställdas engagemang. Josefine lyfter exempelvis fram att transparensen på kommunikationen från ledningen alltid måste efterfrågas. Både hon och Klara menar på att bristerna har inverkan på deras engagemang. Enligt Netigates (2019) undersökning om medarbetarengagemang är transparens en viktig faktor för att uppnå engagemang hos anställda. Planons upplevda kommunikationshinder tycks inte påverka de anställdas engagemang och det går inte heller att eliminera hinder, såsom fysisk distans, med ökad transparens. Till skillnad från Elga där kommunikationens brister grundar sig i låg transparens och således också påverkar de anställdas engagemang. Att Planon lyfter normspecifika hinder för den interna kommunikationen hos multinationella företag, tyder på att företaget inte har något företagsspecifikt hinder och att de arbetar väl med sin interna kommunikation. Elga, å andra sidan, har i huvudsak andra problem med sin interna kommunikation än de som naturligt förekommer hos multinationella företag. Det kan således antas att anledningen till att språkbarriärer och fysisk distans inte lyfts som ett hinder är eftersom intervjuobjekten anser att Elga har viktigare barriärer att angripa, för att de anställdas engagemang ska tillgodoses.

Vidare beskriver Slack m.fl. (2015) att en svagt uppfattad CSR-kultur och synlighet av den kan hämma engagemanget hos anställda. Ytterligare hämmas engagemanget när CSR-strategin för bolaget inte ligger i enlighet med de anställdas värderingar (ibid). Josefine på Elga beskriver företagets CSR-arbete som ihåligt, eftersom det består av många fina papper, såsom CSR-policys, men att det underliggande arbetet många gånger saknas. Klara instämmer i beskrivningen och menar att dokumenten känns kopierade från andra företags policys och inte alltid är konkret kopplingsbara till Elgas verksamhet. Bilden som de två anställda beskriver tyder på uppfattningen att företagets CSR-kultur är svag i det att den inte är direkt kopplad till verksamheten. Att skylta med en CSR-strategi som enligt de anställda inte berör den faktiska verksamheten, kan enligt Slack m.fl. (2015) ha inverkan på de anställdas engagemang.

Planon påvisar en intern kommunikation som till stor del skapar inkludering och transparens. Elsa och Karl lyfter fram exempel där ledningen för Planon försöker skapa gemenskap för hela organisationen, som i sin tur ökar deras engagemang på individnivå. Transparens och effektivitet lyfts av både Elsa och Lisa som viktiga faktorer som bidrar till deras engagemang och de anser att Planon arbetar aktivt med dessa frågor, vilket således leder till att de upplever ett ökat engagemang. Transparens är en viktig faktor för medarbetarengagemang (Netigate, 2019) och det ses idag som en konkurrensfördel att ha engagerade anställda (Bedarkar & Pandita, 2014). För Planon går det att konstatera att de dels lyckats med sin interna kommunikation, dels lyckats med att förena företagets värderingar med de anställdas och som följd generera ett engagemang hos sina anställda. Under dessa förhållanden gynnas företaget genom ett ökat värdeskapande och ytterligare har detta värde hos företaget en positiv inverkan på samhället som stort, detta i enlighet med Crane m.fl. (2014) teori om värdeskapande.

Klara på Elga lyfter att den interna kommunikationen främst centreras kring produktionen, ett område som hennes tjänst inte direkt påverkas av. Bedarkar och Pandita (2014) lyfter att den interna kommunikationen bör bestå av en balans mellan individuell kommunikation, som direkt påverkar den anställdes tjänst, och intern kommunikation som relaterar till företaget som helhet. Klara lyfter att prestationerna på hennes avdelning sällan kommuniceras utanför avdelningen, vilket enligt Bedarkar och Pandita (2014) kan leda till att Klara och kollegorna på hennes avdelning känner att de inte har stöd från verksamheten. Detta bekräftar Klara när hon lyfter att hennes

avdelning blir förbisedd och bortprioriterad, vilket i sin tur har påverkan på deras engagemang. Som helhet kan det konstateras att Elga har områden att förbättra beträffande sin interna kommunikation, då den nuvarande strukturen verkar ha en ogynnsam påverkan på de anställdas engagemang. För att förbättra deras nuvarande interna kommunikation så bör tyngden av förbättringsprocessen ligga på utvecklingen av kvaliteten på kommunikationen snarare än volymen av den (Bedarkar & Pandita, 2014). För Elga skulle det innebära att de behöver vidga sin kommunikation till mer än endast produktionen och implementera policier som är förankrade till verksamhetens alla avdelningar.

Sammantaget går det att konstatera att det för de båda fallföretagen finns en koppling mellan den interna kommunikationen och dess påverkan på de anställdas engagemang. Detta går i enlighet med det Welch (2011) beskriver, där den interna kommunikationen har en central roll i anställdas engagemang, oberoende på företagets sektor- eller branschtillhörighet.

6. Slutsats

I slutsatsen presenteras de skillnader som observerats hos de två fallföretagen och detta kopplas samman med den interna kommunikationens påverkan på engagemang. Avslutningsvis presenteras studiens bidrag tillsammans med förslag för framtida forskning som berör tillverkande företag och dess interna kommunikation av CSR.

Studien indikerar att båda fallföretagen har en tydlig struktur gällande sin kommunikation av CSR, men att det råder olikheter gällande deras kommunikationsmönster. Hos tjänsteföretaget Planon tydliggörs det att ledningen i företaget lägger stor vikt vid att arbeta transparent och inkluderande med frågor rörande CSR. Ledningen och VD:n står som de främsta beslutsfattarna i CSR-arbetet och frontar majoriteten av den CSR-kommunikation som genomförs. CSR-kommunikationen hos Planon består av en kombination av striktare CSR-policys och den mer mjuka informationen, i form av exempelvis vloggar, där den huvudsakliga målsättningen är att skapa handlingskraft och inkludering på individnivå. Tillverkningsföretaget Elga har i stor utsträckning en tvingande CSR-kommunikation och majoriteten av den kommunikation som genomförs är kopplad till den lagstiftning som produktionen måste rätta sig efter. CSR-kommunikation som sträcker sig till andra delar av verksamheten, än produktionen, är i princip obefintliga. Vidare är Elga till stor del en decentraliserad organisation och detta grundar sig i att varje dotterbolag har bättre förutsättningar att följa den lokala lagstiftningen och ta beslut kopplat till den, än vad moderbolaget har möjlighet att göra.

Studien uppvisar påtagliga skillnader i CSR-kommunikationen mellan Elga och Planon. Den primära skillnaden är att Planons interna CSR-kommunikation berör områden både inom och utanför bolagets gränser, då de kommunicerar frågor rörande personalens hälsa parallellt med kommunikation rörande exempelvis välgörenhetsarbete i Indien. Detta skiljer sig markant från Elgas interna kommunikation av CSR som endast berör produktionen. Rörande produktionen finns initiativ som behandlar både bullernivå, ekonomiska nyckeltal och avfallshantering. Detta tyder på ett brett CSR-arbete, men att arbetet enbart sker inom produktionens ramar. Detta resulterar i att anställda på Elga som arbetar med annat än produktionen upplever sin arbetsroll åsidosatt, beträffande kommunikationen av CSR. Till skillnad från de anställda på Elga, så känner sig en stor

del av de anställda på Planon inkluderade i CSR-kommunikationen. Detta trots att de anställda på dotterbolaget i Göteborg själva inte är direkt aktiva i CSR-kommunikationen, eftersom mycket av CSR-kommunikationen är mer eller mindre en envägskommunikation från moderbolaget.

Studien pekar på att skillnaderna mellan de två fallföretagens kommunikation av CSR har uppenbara kopplingar till företagens olika sektortillhörighet. För Planon, som är ett företag inom tjänstesektorn, sker CSR-kommunikationen mer fritt och deras kommunikation grundar sig i viljan att integrera företagets perspektiv av CSR med de anställdas, detta för att kärnan för verksamheten uppfattas vara deras anställda. För Elga å andra sidan, som tillhör tillverkningssektorn, är produktionen kärnan för verksamheten snarare än de anställda. Detta förklarar varför lagar och förordningar kopplade till produktionen är en så stor del av företagets kommunikation av CSR.

Studien signalerar att en fungerande och effektiv intern kommunikation är en tydlig faktor för medarbetarengagemang i multinationella företag. Båda fallföretagen påvisar att arbetet som ledningen genomför rörande den interna kommunikationen leder till såväl främjande som dämpande effekter på engagemanget hos anställda. De anställda på Elga påvisar att otydlig och bristfällig transparens i kommunikationen från moderbolaget har haft hämmande effekt på deras engagemang. Vidare antyder studien att den bristande jämvikt i intern kommunikation som råder hos Elga, där majoriteten av kommunikationen av CSR endast berör produktionen, har dämpande effekt på engagemanget hos anställda som har arbetsroller utanför produktionens ramar. Studien antyder att Planon främjar de anställdas engagemang, dels genom transparent och inkluderande kommunikation samt att de har lyckats förena företagets värderingar med de anställdas.

Sammanfattningsvis kan det konstateras tydliga skillnader mellan de två fallföretagens interna CSR-kommunikation. De främsta orsakerna till distinktionen grundar sig i företagens skilda kärnverksamheter, där tillverkningsföretaget Elga måste förhålla sig till lagstiftning knutet till deras produktion, något som tjänsteföretaget Planon inte behöver ta hänsyn till i samma utsträckning. Vidare har strukturen på den interna kommunikationen påverkan på de anställdas engagemang, där transparens och inkludering påvisas vara de viktigaste faktorerna hos båda fallföretagen. Slutligen kan det konstateras att en fungerande intern kommunikation är av stor

vikt för multinationella företag, då det är en grundläggande förutsättning för att kunna kommunicera sin CSR.

6.1 Studiens bidrag och förslag till framtida forskning

Studien har bidragit med en analys om hur CSR kommuniceras internt samt hur det skiljer sig åt mellan ett tjänsteföretag och ett tillverkningsföretag. Under studiens gång har det blivit tydligt att det är av vikt för dagens företag att aktivt arbeta med sin kommunikation av CSR. Vidare pekar studien också på att tillverkningsföretag utsätts för hårdare externt tryck i form av lagar och förordningar än vad tjänsteföretag gör, beträffande deras arbete och kommunikation av CSR. Studien har också bidragit med att påvisa att företags interna kommunikation har inverkan på engagemanget hos företagets anställda. Studien har belyst den koppling som finns mellan anställdas engagemang och intern kommunikation samt tydliggjort att den interna kommunikationen som helhet är en förutsättning för intern kommunikation av CSR.

För framtida forskning kan det vara intressant att vidare studera det hårda externa tryck i form av lagkrav som tillverkningsföretag utsätts för. Genom att fokusera studien kring tillverkande företag kan en mer djupgående studie genomföras. En framtida studie skulle kunna undersöka om lagar och förordningar tar lika stor plats i den totala CSR-kommunikationen som bedrivs i alla tillverkande företag. Alternativt om tillverkande företag i större grad kan hitta en balans mellan den tvingande CSR-kommunikationen och den egeninitierade.

Referenser

- ALLEA. (2018). Den europeiska kodexen för forskningens integritet. Publicerad av ALLEA – *All European Academies*. Hämtad 2020-05-13 från: https://www.vr.se/download/18.7f26360d16642e3af99e94/1540219023679/SW_ALLEA_Den_europeiska_kodexen_f%C3%B6r_forskningens_integritet_digital_FINAL.pdf
- Alvesson, M. & Sköldböck, K. (1994). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
- Bell, E., & Bryman, A. (2007). The ethics of management research: an exploratory content analysis. *British journal of management*, 18(1), 63-77.
- Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. Upplaga 4:2. Danmark: Narayana Press 2007.
- Birth, G., Illia, L., Lurati, F., & Zamparini, A. (2008). Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards The Moral Management of Organisational Stakeholders. *Business Horizons*.
- Crane, A., & Glozer, S. (2016). Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges. *Journal of management studies*, 53(7), 1223-1252.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L.J. and Matten, D. (2014). "Contesting the value of 'creating shared value'", *California Management Review*, Vol. 56 No. 2, pp. 130-153.
- Elga A. (u.å). *ITW Welding*. Hämtad 2020-04-08 från: <https://elga.se/itw-welding/>
- Elga B. (u.å). *Contact us*. Hämtad 2020-04-08 från: <https://elga.se/contact-us/>
- FAR. (2020). *Hållbarhetsrapportering enligt ÅRL*. Hämtad 2020-05-18 från: <https://www.far.se/faq/hallbarhetsredovisning/>
- Flyvbjerg, B. (2003). Fem missförstånd om fallstudieforskning (Five Misunderstandings about Case-Study Research). *Statsvetenskaplig tidskrift*, 106(3), 185-206.
- Frostenson, M., Helin, S., & Sandström, J. (2011). Organising corporate responsibility communication through filtration: A study of web communication patterns in Swedish retail. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 31-43.

ITW Welding. (2019). 2019 *ITW CSR REPORT*. Hämtad 2020-05-12 från: <https://itwgse.com/wp-content/uploads/2020/03/ITW-2019-CSR-Report.pdf>

Johnson. A. (2019). *Hållbarhet - en fråga i näringslivets fokus*. Veckans affärer. Hämtad 2020-04-08 från: <https://www.va.se/nyheter/2019/09/12/hallbarhet---en-fraga-i-naringslivets-fokus/>

Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review.

Larsson, T. (2002). *Globalisering och multinationella företag - Jättar, djävlar, änglar: en skrift om multinationella*. Hämtad 2020-05-10 från: https://www.svensktnaringsliv.se/fragor/globalisering/globalisering-och-multinationella-foretag-jattar-djavlar-anglar-e_537450.html

Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar* (Andra upplagan ed.).

Lundberg, F. (2019). *De släppte ut mest koldioxid 2018*. Sveriges Natur. Hämtad 2020-04-08 från: <http://www.sverigesnatur.org/aktuellt/de-slappte-ut-mest-koldioxid-2018/>

Maré, A., Ekstrand, J. & Källsson, H. (2009). *Faktorer som påverkar implementeringsprocessen i ett IT-tjänsteföretag* (Kandidatuppsats). Lund: Företagsekonomiska Institutionen, Lunds universitet. Hämtad 2020-04-20 från: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=1350349&fileOid=2435344>

Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 33(2), 404-424. Hämtad 2020-04-08 från: www.jstor.org/stable/20159405

Morse, J, Barrett, M, Mayan, M. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Institute for Qualitative Methodology* 1(2): 13–22.

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2013). *Globalisering*. Hämtad 2020-04-08 från: <https://www.sakerhetspolitik.se/Sakerhetspolitik/Internationell-sakerhet/Globalisering/>

Nationalencyklopedin. (u.å). *Kvalitativ metod*. Hämtad 2020-04-09 från: <https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/kvalitativ-metod>

Netigate. (2019). *Svenska medarbetare 2019 Rapport: Vad driver engagemang på svenska arbetsplatser?*. Hämtad 2020-04-23 från: <https://www.netigate.net/sv/whitepapers/svenska-medarbetare/>

Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2018). Reviewing corporate social responsibility communication: a legitimacy perspective. *Corporate Communications: An International Journal*.

- Offerman, C. (2006). *Svenska miljö- och inköpschefer: "Det är svårt att ställa miljökrav"*. Hämtad 2020-04-20 från: <https://miljo-utveckling.se/svenska-miljo-och-inkopscheferdet-ar-svart-att-stalla-miljokrav/>
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Phipps, S. T., Prieto, L. C., & Ndinguri, E. N. (2013). Understanding the impact of employee involvement on organizational productivity: The moderating role of organizational commitment. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17(2), 107.
- Planon. (2019). *Planon CSR Policy*. Hämtad 2020-05-03 från: https://pages.planonsoftware.com/rs/117-HAR-928/images/Planon_CSR_Policy.pdf
- Planon A. (u.å). *Who are we*. Hämtad 2020-04-08 från: <https://planonsoftware.com/uk/about-planon/who-we-are/>
- Planon B. (u.å). *The Planon Group expands its presence in the Nordics with a new office in Sweden*. Hämtad 2020-04-08 från: <https://planonsoftware.com/uk/whats-new/news/the-planon-group-expands-its-presence-in-the-nordics-with-a-new-office-in-sweden.html>
- SCB. (2017). *Utsläppen av växthusgaser fortsätter att öka*. Hämtad 2020-04-19 från: <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/miljo/miljoekonomi-och-hallbar-utveckling/miljorakenskaper/pong/statistiknyhet/miljorakenskaper--utslapp-till-luft-tredje-kvartalet-2016/>
- Schollhammer, H. (1971). Organization structures of multinational corporations. *Academy of Management Journal*, 14(3), 345-365.
- Slack, R. E., Corlett, S., & Morris, R. (2015). Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organisational participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537-548.
- Svensson, P. (2015). Kvalitativ och kvantitativ undersökningsmetodik. *Powerpoint esitys. Haettu*, 14, 2017.
- Tata, J., Prasad, S. (2015). CSR Communication: An Impression Management Perspective. *J Bus Ethics* 132, 765–778.
- Tillväxtverket. (2014). *Miljöarbete i små och medelstora företag – PM baserat på resultat från Tillväxtverkets undersökning; Företagens villkor och verklighet 2014*.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Utgivare: *Vetenskapsrådet*.

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB.

Winblad, P. (2011). *CSR bidrar till hållbar utveckling – Ansvarstagande företag vinner i längden*. Hämtad 2020-04-05 från: <https://www.motivation.se/innehall/csr-bidrar-till-hallbar-utveckling/>

Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*.

Young, S., & Thyil, V. (2009). Governance, employees and CSR: Integration is the key to unlocking value. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(2), 167-185.

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Allmänt

1. Beskriv din arbetsroll och hur länge du har arbetat på företaget?
2. Hur är det att jobba på ditt företag?
3. Vad betyder CSR för din arbetsroll?
4. Vad innebär CSR för företaget?
5. Hur upplever du tydligheten och tillgängligheten av mål rörande CSR?

Kommunikation med moderbolag

6. Hur skulle du beskriva din kontakt med moderbolaget?
7. Hur skulle du beskriva kontakten som kontoret i Göteborg har med moderbolaget?
8. Hur påverkar moderbolaget ert dagliga arbete?

Engagemang hos medarbetaren

9. Hur tycker du att ditt engagemang påverkas av ditt företags interna kommunikation?
 - a. Om ja, finns det områden inom intern kommunikation som företaget kan förbättra?
10. Upplever du att det finns en transparens i kommunikationen från ledningen?
 - a. Om ja, hur och vilken utsträckning?

CSR

11. Hur kommuniceras CSR i ert företag?
 - a. Vilka konkreta verktyg/system används i CSR kommunikationen?
12. På vilket sätt inkluderas ni på kontoret i Göteborg i frågor kring CSR?
13. Vilka anser du är de främsta beslutsfattarna i CSR-arbetet på företaget?
14. Ställer moderbolaget krav på kontoret i Göteborg gällande CSR?
 - a. Om ja, vad för krav?
15. Har ni riktlinjer eller liknande att anpassa er till gällande CSR?
16. Vilka hinder och svårigheter ser du med att vara inkluderad i CSR-arbetet?
17. Hur tror du ert arbete kring dessa frågor hade skilt sig åt från idag om ni istället var ett producerande företag / tjänsteföretag?
18. Är något ytterligare som du vill lyfta?