

Samfélagsleg ábyrgð með áherslu á nýsköpun í litlum og meðalstórum fyrirtækjum í Hollandi

Kjartan Sigurðsson¹, Hjördís Sigursteinsdóttir og Helga Kristjánsdóttir

Ágrip

Tilgangurinn er að skoða samfélagslega ábyrgð með áherslu á nýsköpun meðal lítilla og meðalstórra fyrirtækja í Hollandi. Leitast var við að skoða hvaða þættir hafa áhrif á það að lítil og meðalstór fyrirtæki tileinki sér samfélagslega ábyrgð og möguleg tengsl hennar við samfélagslega nýsköpun. Notast var við eigindlega aðferðarfræði, tilviksrannsókn, með hálfstöðluðum viðtalsramma. Tekin voru viðtöl við 29 stjórnendur í 10 litlum og meðalstórum fyrirtækjum. Fyrirtækin sem tóku þátt í rannsókninni starfa á sviði upplýsingatækni, hugbúnaðarþróunar, stafrænnar þjónustu og ráðgjafar, með áherslur á meðal annars markaðssetningu, mannauðsmál, samfélagslega ábyrgð og lausnir í endurnýjanlegri orkutækni. Þau teljast öll til lítilla og meðalstórra fyrirtækja. Niðurstöðurnar sýndu fjölbreytta nálgun á samfélagslegri ábyrgð en þó áttu fyrirtækin það sammerkt að setja velferð starfsfólks, félagslega velferð og umhverfið í forgang ásamt því að tileinka sér sjálfbæra starfshætti. Í langflestum tilvikum var ekki um að ræða neinar mælingar á samfélagslegri skuldbindingu, aðeins tvö fyrirtæki voru með formlega skýrslugerð um samfélagslega ábyrgð og skortur var á stefnumótandi nálgun á samfélagslegri skuldbindingu. Rannsóknin sýndi einnig að starfsfólkið var aðal drifkrafturinn í nýsköpunarvirkninni, það knúði áfram samfélagslegar framfarir, og vellíðan starfsfólksins var mikilvægur hvati til virkrar þátttöku í samfélagslegri ábyrgð. Auk þess hafði starfsfólk, viðskiptavinir og samfélagið meiri vigt í ákvörðunum um samfélagslega ábyrgð en hluthafar og fjárfestar. Á meðan ákveðnir hagsmunaaðilar höfðu áhrif á skuldbindingu lítilla og meðalstórra fyrirtækja til samfélagslegrar ábyrgðar þá gerðu sum þessara fyrirtækja sér ekki grein fyrir stefnumótandi ávinningi slíkrar samþættingar. Slíka þekkingu væri hægt að innleiða með virkri þátttöku hagsmunaaðila og með því að ráða fagfólk með sérþekkingu á sjálfbærri stjórnun. Þessi rannsókn leggur grunn að framtíðarrannsóknum á samfélagslegri ábyrgð með áherslu á nýsköpun hjá litlum og meðalstórum fyrirtækjum, hvetur til rannsókna á tengslum samfélagslegrar nýsköpunar og skuldbindingu lítilla og meðalstórra fyrirtækja til samfélagslegrar ábyrgðar, með tilliti til hvaða hvatar drífa hagsmunaaðila til þátttöku í samfélagslega ábyrgri viðleitni.

1 Kjartan Sigurðsson er lektor við viðskiptadeild Háskólans á Akureyri. Netfang: kjartansig@unak.is.

Abstract

The study explores features influencing small and medium-sized enterprises (SEMs) adopting social responsibility and its potential link to social innovation. The method used was qualitative, multiple-case study, with a semi-structured interview frame. The interviews were conducted with 29 representatives in ten SMEs in Netherland. The findings revealed diverse approaches to social responsibility. Despite variations, all companies shared common goals of prioritizing employee well-being, social welfare, environmental sustainability, and adopting sustainable practices. However, in most cases, there were no formal measures of social responsibility; only two companies had structured reporting frameworks, and many lacked a strategic approach to social responsibility. Employees were identified as the key innovators, driving societal progress. Their well-being served as a primary motivator for active participation in social responsibility activities. Furthermore, the influence of employees, customers, and the community on social responsibility decisions surpasses that of shareholders and investors. While specific stakeholders wield considerable influence over SEMs commitment to social responsibility, these firms often fail to recognize the strategic benefits of such integration. Bridging this awareness gap could be achieved through the active involvement of stakeholders and the strategic hiring of professionals with expertise in sustainable management. This study lays the groundwork for future research, encouraging investigations into the relationship between social innovation and SMEs engagement in socially responsible activities and exploring stakeholder motivations driving participation in socially responsible endeavours.

JEL flokkun: M14

Lykilorð: Samfélagsleg ábyrgð; samfélagsleg nýsköpun; lítil og meðalstór fyrirtæki; hagsmunaaðilar.

Keywords: Social responsibility; social innovation; small and medium-sized enterprises; stakeholders.

Navigating Social Responsibility with a Social Innovation Focus in SMEs

1 Inngangur

Samfélagsleg ábyrgð lítilla og meðalstórra fyrirtækja hefur orðið lykilþáttur í stefnumótun fyrirtækja, sérstaklega í ljósi aukinna krafna frá Evrópusambandinu og hagsmunaaðilum um sjálfbærni og félagslega velferð (European Commission, 2021). Lítil og meðalstór fyrirtæki glíma oft við áskoranir vegna skorts á fjármagni og innviðum til að innleiða og miðla upplýsingum um samfélagslega ábyrgð með formlegum hætti (Jenkins, 2006). Þessi rannsókn fjallar um hvernig slík fyrirtæki leysa þessar áskoranir með nýsköpun og miðlun samfélagslegrar ábyrgðar.

Hugtakið samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja hefur rutt sér til rúms meðal bæði fræðimanna og fyrirtækja um allan heim (Chen o.fl., 2021; Fatima og Elbanna, 2023; Jamali og Karam, 2018) og er orðið eitt af megin viðfangsefnum fyrirtækja og samfélaga (Bahta o.fl., 2021). Samfélagsleg ábyrgð er yfirgripsmikið hugtak sem nær yfir skuldbindingar fyrirtækja til að takast á við samfélagsleg og umhverfisleg málefni (Carroll og Shabana, 2010; Santos, 2011) og hlúa að samfélagslegri nýsköpun (Cajaiba-Santana, 2013; Choi og Majumdar, 2015; Pasricha og Rao, 2018). Samt sem áður eru tengslin milli samfélagslegrar ábyrgðar lítilla og meðalstórra fyrirtækja og nýsköpunar enn tiltölulega lítið rannsökuð (Kim o.fl., 2021). Þó má finna nýlegar rannsóknir

(Candi o.fl., 2019; Luo og Du, 2015; Sigurdsson og Candi, 2019) sem varpa ljósi á það hvernig samfélagsleg ábyrgð og nýsköpun geta mætt bæði samfélagslegum þörfum og viðskiptamarkmiðum, nýtt tengslanet hagsmunaaðila til að auka miðlun þekkingar og nýsköpunar og tengt skýrslugerð og samfélagslega ábyrgð við viðskiptalegan árangur og samfélagslega nýsköpun. Samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja hefur staðist tímans tönn og orðið mikilvægari þar sem píramídi Carrolls endurspeglar þróun í alþjóðlegu samhengi, þátttöku hagsmunaaðila og sjálfbæra starfshætti (Carroll, 2016).

Lítill og meðalstór fyrirtæki eru drifkraftur hagvaxtar og atvinnu, þau eru 99% fyrirtækja innan OECD og skapa 85% starfa (OECD, 2019). Fræðimenn hafa lagt áherslu á að efla samfélagslega ábyrgð lítilla og meðalstórra fyrirtækja, en rannsóknir á þessu sviði eru fátíðar (Berniak-Wozny o.fl., 2023; Spence, 2016) og því töluverður þekkingarskortur til staðar varðandi samfélagslega ábyrgð lítilla og meðalstórra fyrirtækja og tengsl hennar við nýsköpun. Meiri áhersla hefur verið á viðhorf til samfélagslegrar ábyrgðar stærri fyrirtækja en vegna eðlislægs munar á rekstri lítilla og meðalstórra fyrirtækjum og stórra fyrirtækja er ekki hægt að heimfæra þau viðhorf yfir á lítill og meðalstór fyrirtæki. Þessi skortur á þekkingu hamlar heildstæðum skilningi á þeim þáttum sem hafa áhrif á skuldbindingu til samfélagslegrar ábyrgðar og nýsköpunar, þar með talið hlutverk hagsmunaaðila (Bocquet o.fl., 2019; Freeman o.fl., 2010; Russo og Perrini, 2010).

Tilgangur rannsóknarinnar er að varpa ljósi á hvernig lítill og meðalstór fyrirtæki í Hollandi tileinka sér samfélagslega ábyrgð og hvernig sú ábyrgð tengist samfélagslegri nýsköpun (RS1). Einnig er markmiðið að greina hvernig fyrirtækin miðla upplýsingum um samfélagslega ábyrgð í gegnum skýrslugerð og hvaða þættir hvetja til slíkrar miðlunar (RS2). Þótt fyrirtækin séu hollensk er evrópska samhengi rannsóknarinnar mikilvægt, þar sem sameiginlegt reglverk Evrópusambandsins og menningartengdir þættir hafa áhrif á það hvernig samfélagsleg ábyrgð er skýrð og framkvæmd. Rannsóknin beinist að fyrirtækjum sem starfa á sviði upplýsingatækni, hugbúnaðar- og stafrænna lausna, með áherslur á ráðgjöf, markaðssetningu, mannauðsmál og sjálfbærar lausnir.

Eftir árið 2000 hefur samfélagsleg ábyrgð fengið aukna athygli á heimsvísu, þar sem áhersla hefur færst frá siðferðilegum og lagalegum skyldum yfir í að verða óaðskiljanlegur hluti af stefnumörkun og samkeppnishæfni fyrirtækja (Carroll, 2021). Þrátt fyrir að lítill og meðalstór fyrirtæki falli ekki beint undir reglur Evrópusambandsins, eins og tilskipanirnar um sjálfbærni-skýrslugerð og ábyrga stjórnarhætti, hafa þessar reglur óbein áhrif á þau og veita jafnframt stuðnings- og verndarráðstafanir til að auðvelda innleiðingu samfélagslegrar ábyrgðar (European Commission, 2023). Þetta rennir stoðum undir það að fyrirtæki í Evrópu hafa færst í átt til aukinnar ábyrgðar sem hvatningu um að innleiða samfélagslega ábyrgð og hafa þar þættir eins og stjórnarfar, stjórnarhættir, samfélagþættir og menning haft áhrif (Matten og Moon, 2008). Einnig hefur umræðan um stöðu og frammistöðu fyrirtækja verið tengd við samfélagslega ábyrgð þeirra og loftlagsmál, þar sem rannsóknir hafa sýnt fram á að fyrirtæki sem leggja áherslu á samfélagslega ábyrgð og loftslagsstefnu ná betri árangri í rekstri og njóta aukins trausts meðal hagsmunaaðila (Afzali, Colak og Vähämaa, 2024; Döring et al., 2022). Töluverð áhersla er á að stjórnendur fyrirtækja taki tillit til umhverfisþátta, félagslegra þátta og stjórnarháttar, svokallaðra UFS þátta, í stefnumótun fyrirtækja og tryggja að þeir þættir séu sýnilegir í heildstærðri skýrslugjöf (Morais o.fl., 2020).

Með því að viðurkenna mikilvægi framlags lítilla og meðalstórra fyrirtækja til hagvaxtar, atvinnu og staðbundinnar þróunar (OECD, 2019) gefur þessi rannsókn innsýn í þá drifkrafta sem hafa áhrif á skuldbindingu til samfélagslegrar ábyrgðar og tengingu hennar við samfélagslega nýsköpun innan lítilla og meðalstórra fyrirtækja. Settar voru fram eftirfarandi rannsóknarspurningar:

RS1: Hvað hvetur lítill og meðalstór fyrirtæki til að innleiða samfélagslega ábyrgð og taka þátt í nýsköpun sem hefur samfélagslegan tilgang?

RS2: Hvernig miðla lítill og meðalstór fyrirtæki upplýsingum um samfélagslega ábyrgð sína í gegnum skýrslugerð?

Leitast er við að svara rannsóknarspurningunum og leggja þar með til fræðanna upplýsingar um þætti sem hafa áhrif á samfélagslega ábyrgð og möguleg tengsl við samfélagslega nýsköpun meðal lítilla og meðalstórra fyrirtækja. Hagnýtt gildi rannsóknarinnar felst í því að skilja hvernig lítill og meðalstór fyrirtæki miðla upplýsingum um samfélagslega ábyrgð starfsemi sína og samþætta samfélagslega ábyrgð sem getur mögulega leitt til samfélagslegra nýsköpunar. Einnig getur rannsókn á innleiðingu samfélagslegrar ábyrgðar lítilla og meðalstórra fyrirtækja með þátttöku hagsmunaaðila veitt gagnlega innsýn í ávinning hennar (Bocquet o.fl., 2019).

Greinin er byggð upp með eftirfarandi hætti: Í öðrum hluta er fjallað um fræðilegan bakgrunn og lykilhugtök tengd samfélagslegri ábyrgð, samfélagslegri nýsköpun, og miðlun upplýsinga með áherslu á skýrslugerð meðal lítilla og meðalstórra fyrirtækja. Í þriðja hluta er aðferðarfræði rannsóknarinnar útskýrð, þar á meðal nálganir við gagnasöfnun og greiningu. Í fjórða hluta eru niðurstöður kynntar þar sem áhersla er lögð á að ræða tilgang og markmið rannsóknarinnar, þ.e. tengsl við samfélagslega nýsköpun, miðlun og skýrslugerð. Í fimmta hluta eru niðurstöður rannsóknarinnar ræddar í samhengi við fræðin og dregnar ályktanir um mikilvægi skýrslugerðar og samfélagslegrar nýsköpunar fyrir framtíðarsýn lítilla og meðalstórra fyrirtækja.

2 Fræðileg umfjöllun

2.1 Samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja

Færa má rök fyrir því að öll fyrirtæki eigi að vera samfélagslega ábyrg. Hugtakið samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja má rekja til tímabilsins 1945-1960 (Carroll og Shabana, 2010), en enn vantar almennt viðurkennda skilgreiningu á hugtakinu (Lampadarios o.fl., 2017; Zahoor o.fl., 2020). Í grunninn snýst hugtakið samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja um að vekja stjórnendur og stjórnvöld til umhugsunar um að fleiri þættir en fjárhagslegur hagnaður skiptir máli í rekstri fyrirtækja (Carroll og Shabana, 2010; Porter og Kramer, 2011). Craig Smith er einn þeirra sem hefur skilgreint hugtakið samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja og í hans skilgreiningu felast allar þær skuldbindingar sem fyrirtæki hafa gagnvart hagsmunaaðilum sínum sem ganga lengra en lagalegar kröfur og skyldur þeirra kveða á um. Þessum skyldum er ætlað að lágmarka skaða og hámarka langtíma jákvæð áhrif fyrirtækja á samfélagið (Agudelo o.fl., 2019).

Carroll (1979) skilgreindi samfélagslega ábyrgð sem sameiginlegar væntingar samfélagsins á tilteknum tíma, sem nær yfir efnahagslegar, lagalegar, siðferðilegar víddir og valkvæðan stuðning fyrirtækja. Framkvæmdastjórn Evrópusambandsins útvíkkaði hugtakið sem hugtak þar sem fyrirtæki samþætta félagsleg og umhverfisleg málefni í starfsemi sinni og í samskiptum við hagsmunaaðila sína af fúsum og frjálsum vilja (European Commission, 2018) Holme og Watts (2017) benda á að samfélagsleg ábyrgð tákni formlega eða óformlega skuldbindingu fyrirtækja til siðferðilegrar hegðunar, að stuðla að efnahagslegri þróun og að auka lífsgæði starfsfólks, nærsamfélags og samfélagsins í heild. Samfélagsleg ábyrgð hefur einnig verið skilgreind samkvæmt alþjóðlega viðurkennda ISO 26000 staðlinum, sem leggur áherslu á ábyrgð fyrirtækja gagnvart samfélaginu og umhverfinu (ISO, 2010). Þessi skuldbinding nær út fyrir fjárhagslega þætti og felur í sér viðvarandi skyldu fyrirtækja til að vera ábyrg gagnvart hagsmunaaðilum sínum. Áhrifamikil viðbót við fræðin um samfélagslega ábyrgð er „þreföld rekstrarútkoma“ sem Elkington setti fram árið 1994 sem leggur áherslu á að fyrirtæki ættu að mæla árangur sinn ekki aðeins út frá fjárhagslegum niðurstöðum, heldur einnig út frá samfélagslegum og umhverfislegum áhrifum. Þessi rammi leitast við að samræma áhrif fyrirtækisins á félagslega, umhverfislega og efnahagslega þætti (Agudelo o.fl., 2019).

Að axla samfélagslega ábyrgð er grundvallarþáttur fyrirtækja. Þegar fyrirtæki skuldbinda sig formlega til samfélagslegrar ábyrgðar er það þó ekki aðeins viðurkenning heldur einnig formleg afstaða (Sigurdsson, 2024). Þessi skuldbinding breytir væntingum hagsmunaaðila og breytir innri viðhorfum og hegðun. Sjálfsskynjun stjórnenda og starfsfólks tekur breytingum og getur þá haft áhrif á hvata þeirra til að samsama sig formlegri stefnu (Scott og Lane, 2000). Þetta meðvitaða skref táknar samþættingu samfélagslegrar ábyrgðar við fyrirtækjamenningu.

2.2 Lítil og meðalstór fyrirtæki og samfélagsleg ábyrgð

Mikilvægi lítila og meðalstórra fyrirtækja er almennt viðurkennt en skortur er á almennt viðurkenndri skilgreiningu (Lampadarios o.fl., 2017). Fjölbreyttir mælikvarðar, þar á meðal fjöldi starfsfólks, fjárfestingarfé og sölumagn, stuðla að ólíkum skilgreiningum á litlum og meðalstórum fyrirtækjum (Soundararjan o.fl., 2017). Talað er um að 99,8% af hagkerfi Evrópu-sambandsins (ESB) séu lítil og meðalstór fyrirtæki með um 64,4% vinnuafslisins og virðisauki þeirra sé 51,8 milljarðar evra (European Commission, 2023).

Þegar viðurkennt er að lítil og meðalstór fyrirtæki gegni lykilhlutverki í efnahagslegu umhverfi verður brýnt að skilja núverandi starfsemi þeirra, þar sem hún getur haft áhrif á efnahag, samfélag og fyrirtækin sjálf (Morsing og Perrini, 2009) og því mikilvægt að hvetja þau til að taka virkan þátt í samfélagslegri ábyrgð (Baden o.fl., 2009) ekki síður en stærri fyrirtæki (Kucharska og Kowalczyk, 2019). Hik lítila og meðalstórra fyrirtækja í að axla samfélagslega ábyrgð er oft rakin til kostnaðar sem talinn er vera viðbótarkostnaður (Lepoutre og Heene, 2006). Þetta samræmist sjónarmiðum Friedmans (1970) um að samfélagslega ábyrgar aðgerðir feli í sér kostnað sem skerði hag hluthafa og leiði til minnkandi hagnaðar. Samkvæmt þessum rökum er kostnaður sem talinn er vera við samfélagslega ábyrgar aðgerðir meiri en mögulegar tekjur.

Lítill og meðalstór fyrirtæki skortir oft skýra stefnu um samfélagsleg ábyrgð sem leiðir til þess að þau fara af ásettu ráði aðrar leiðir en að skipuleggja sig (Egels-Zandén, 2017; Jamali o.fl., 2009; Mintzberg og Waters, 1985). Nýleg rannsókn Írisar Sigurðardóttur og Margrétar Sigrúnar Sigurðardóttur (2020) á íslenskum ferðaþjónustufyrirtækjum sýnir að hluti fyrirtækjanna hafi strax í upphafi rekstrar staðsett samfélagslega ábyrgð í viðskiptalíkan sitt. Samfélagslega ábyrgðin var þó misvel samþætt inn í líkanið, helmingur fyrirtækjanna taldi samfélagslega ábyrgð ekki kostnaðarsama, heldur skapa forskot en hinn helmingurinn taldi að henni fylgi aukakostnaður. Fyrirtækin sem voru ekki með samfélagslega ábyrgð sem hluta af sínu viðskiptalíkani litu á hana sem viðbót við reksturinn og kostnaðarþátt sem líklega yrði skorinn niður ef til samdráttar kæmi.

2.3 Hagsmunaaðila kenningin

Hagsmunaaðila kenningin leggur áherslu á eðlilega samsvörun milli samfélagslegrar ábyrgðar og hagsmunaaðila fyrirtækis (Freeman, 1984; Carroll, 1991). Að viðurkenna og bregðast við fjölbreyttum væntinga hagsmunaaðila, bæði meginhagsmunaaðila og afleiddra hagsmunaaðila, er talið nauðsynlegt fyrir lögmæti stjórnunarstarfsins og að uppfylla þarfir þeirra er órjúfanlegur þáttur í fjárhagslegri afkomu fyrirtækis (Donaldson og Preston, 1995). Harrison og félagar (2010) leggja áherslu á að horfa þurfi til þess hvernig samfélagslega ábyrg starfsemi fyrirtækis hafi áhrif á hagsmunaaðila. Hagsmunaaðilar eru einstaklingar eða aðilar sem hafa beina eða óbeina hagsmuni af starfsemi fyrirtækisins og hafa áhrif á eða verða fyrir áhrifum af markmiðum þess (Freeman, 2010). Helstu hagsmunaaðilar, eins og starfsfólk og viðskiptavinir, hafa beina hagsmuni en afleiddir hagsmunaaðilar, eins og umhverfið og samfélagið, hafa óbein áhrif (Fassin, 2012).

Freeman (2010) skilgreinir hagsmunaaðila sem „hvern þann hóp eða einstakling sem getur haft áhrif á eða verður fyrir áhrifum af því að markmið fyrirtækisins náist“ (bls. 658). Ríkjandi viðhorf er að samfélagslega ábyrg starfsemi sé í eðli sínu nátengd hagsmunaaðilum og hvetur fyrirtæki til að setja sér stefnu um samfélagslega ábyrgð sem samræmist væntingum hags-

munaaðila (Sigurdsson og Candi, 2019; Berg o.fl., 2018). Fyrirtæki eru því oft samfélagslega ábyrg til að uppfylla siðferðilegar skyldur, draga úr áhættu og efla orðspor sitt. Þessi heildstæða nálgun leggur áherslu á gagnkvæm tengsl milli samfélagslegrar ábyrgðar fyrirtækja og fjölbreyttra hagsmuna hagsmunaaðila (Sigurdsson, 2024).

2.4 Skýrslugjöf um samfélagslega ábyrgð

Gray og félagar (1996, bls. 3) skilgreina skýrslugerð um samfélagslega ábyrgð sem „það ferli að miðla félagslegum og umhverfislegum áhrifum efnahagslegra aðgerða fyrirtækja til ákveðinna hagsmunaaðila innan samfélagsins í heild“. Skýrslugerð um samfélagslega ábyrgð felur í sér kynningu á ákveðnum þáttum fyrirtækis og stjórnun á ímynd til að fullnægja fjölbreyttum væntingum hagsmunaaðila (Hooghiemstra, 2000; Patten, 2002; Snider o.fl., 2003). Þrátt fyrir að skýrslugerð um samfélagslega ábyrgð fyrirtækja hafi verið lýst sem hægfara og jafnvel vanþróaðri (Khan o.fl., 2018) hefur orðið áberandi aukning í skýrslugerð um samfélagslega ábyrgð á innlendum og alþjóðlegum vettvangi undanfarin ár, sem birtist bæði með formlegum og óformlegum birtingum (Tschopp og Huefner, 2015).

Stór fyrirtæki miðla upplýsingum um samfélagslega ábyrgð í gegnum skýrslur, vefsíður, samfélagsmiðla og auglýsingar og njóta meiri sýnileika en lítil og meðalstór fyrirtæki, sem oft falla í skuggann af stórfyrirtækjum (Soundararajan o.fl., 2018; Spence, 2016). Þrátt fyrir áhrifamikið framlag lítilla og meðalstórra fyrirtækja fær skýrslugerð þeirra um samfélagslega ábyrgð takmarkaða athygli (Parsa og Kouhy, 2008; Soundararajan o.fl., 2018) og skapar það óvissu í skilningi á því hvernig hún hefur áhrif á samkeppnishæfni lítilla og meðalstórra fyrirtækja (Wickert o.fl., 2016). Óhefðbundin stjórnun lítilla og meðalstórra fyrirtækja getur stuðlað að óreiðu í starfsumhverfi og hindrað þau í að mæta flóknum væntingum hagsmunaaðila um skýrslugjöf (Baumann-Pauly o.fl., 2013; Ram o.fl., 2001). Þar af leiðandi eru lítil og meðalstór fyrirtæki knúin til að miðla upplýsingum um samfélagslega ábyrgð á markvissari hátt til hagsmunaaðila (Boyd o.fl., 2010; Taghian o.fl., 2015), með það að markmiði að ná markmiðum umfram það að hámarka hagnað og ýta undir skilning meðal ýmissa hagsmunaaðila á aðgerðum fyrirtækisins (Werther og Chandler, 2010).

Viðhorf stjórnenda til samfélagslegrar ábyrgðar lítilla og meðalstórra fyrirtækja hefur færst frá því að vera siðferðilegt frumkvæði yfir í að vera óaðskiljanlegur hluti af stefnu og árangri fyrirtækja (Kotler og Lee, 2005; Ortiz-Avram o.fl., 2018). Samþætting samfélagslegrar ábyrgðar í stefnumörkun lítilla og meðalstórra fyrirtækja felur í sér einstakt hlutverk í að uppfylla skuldbindingar þar sem áhersla er lögð á efnahagslega, umhverfislega og félagslega þætti (Hussain o.fl., 2016). Samræming við samfélagslega ábyrgðarstefnu getur hjálpað litlum og meðalstórum fyrirtækjum að mæta væntingum hagsmunaaðila og mögulega leitt til samkeppnisforskots (Stoian og Gilman, 2017). Stjórnendur lítilla og meðalstórra fyrirtækja geta þó forgangsraðað markmiðum í átt að einum ávinningi (one bottom-line), sem beinir athyglinni frá stefnumótandi umbótum (Kumar o.fl., 2006; Matthews o.fl., 2019) og heildstæðri skýrslu um samfélagslega ábyrgð. Takmarkanir á auðlindum hindra formlega framkvæmd í litlum og meðalstórum fyrirtækjum þar sem stærri fyrirtæki taka upp aðferðir eins og vottun eða reglubundna skýrslugjöf (Ortiz-Avram, 2018). Þannig byggir skýrsla um samfélagslega ábyrgð í litlum og meðalstórum fyrirtækjum oft á óformlegum, einstaklingsmiðuðum samtölum við hagsmunaaðila (Baumann Pauley o.fl., 2013; Wickert, 2016).

2.5 Samfélagsleg nýsköpun og tengsl við samfélagslega ábyrgð í litlum og meðalstórum fyrirtækjum

Hugmyndafræðin um samfélagslega nýsköpun innan fræðanna er enn óskilgreind (Cajaiba-Santana, 2014; Sigurdsson og Candi, 2019). Candi og félagar (2018) auðga þá orðræðu sem er í gangi um samfélagslega nýsköpun með því að setja fram þrjú sjónarhorn á félagslega þáttinn og kynna hugtakið „nýsköpun sem felur í sér félagslegan ásetning“ og varpa ljósi á inntak fé-

lagslegra sjónarmiða í nýsköpunarferlinu (bls. 1019). Annað sjónarhorn sem Candi og félagar (2018) benda á samræmir félagslega þáttinn í nýsköpun við siðfræðilegan ramma fyrirtækja. Það sjónarhorn leggur áherslu á að skapa sameiginlegt virði fyrir alla hagsmunaaðila sem koma að fyrirtækinu og rímar við siðfræðilegan grunn samfélagslegrar ábyrgðar eins og áður hefur verið fjallað um.

Í ársskýrslu framkvæmdarstjórnar Evrópusambandsins (2018) um lítil og meðalstór fyrirtæki í Evrópu kemur fram að aðeins 49,5% lítilla og meðalstórra fyrirtækja stundar einhvers konar nýsköpunarstarfsemi. Þetta hlutfall virðist nokkuð stöðugt þar sem fram kemur í The Community Innovation Survey (2022) að 49% lítilla og meðalstórra fyrirtækja stundar nýsköpun að einhverju tagi. Áskoranirnar sem tengjast nýsköpun í litlum og meðalstórum fyrirtækjum eru þættir eins og kostnaður við að ráðast í nýsköpun, skortur á innra og ytra fjármagni, ónóg tilskilin færni og flækjur og erfiðleikar við að nálgast opinbera styrki og auka fjármagn (Evrópusambandið, 2018). Þrátt fyrir þessar áskoranir er mikilvægt fyrir lítil og meðalstór fyrirtæki að viðhalda þátttöku í samfélagslegri ábyrgð og efla nýsköpun (Candi o.fl., 2018), en efnahagslegar aðstæður eiga enn stóran þátt í að móta getu þeirra til þess.

Gert er ráð fyrir að kröfur frá hagsmunaaðilum knúi lítil og meðalstór fyrirtæki áfram með gildum sem hafa samfélagslega ábyrgð að leiðarljósi eða með gildum sem leggja áherslu á nýsköpun. MacGregor og Fontrodona (2008) þróðu líkan til að staðfæra samfélagslega ábyrgð í ramma fyrir lítil og meðalstór fyrirtæki. Þeir lýstu samfélagslegri ábyrgð sem nýsköpunarvirkni sem oft var vannýtt af litlum fyrirtækjum vegna skorts á formfestu og markvissri hegðun (MacGregor og Fontrodona, 2008). Í þessu samhengi má nefna að mörg lítil og meðalstór fyrirtæki eru stofnuð með grunnildi sem tengjast samfélagslegri ábyrgð, sem samræmist hugmyndum Herrera (2015) og Candi o.fl. (2018) um nýsköpunardrífna samfélagslega ábyrgð.

Þrátt fyrir að samfélagsleg nýsköpun sé þrautseigt og víðtækt hugtak í mismunandi samhengi, er enn erfitt að skilgreina hana nákvæmlega. Þetta má mögulega rekja til eðlislægrar tvíræðni hennar og skorts á skýrri, almennt viðurkenndri skilgreiningu, sem gerir hagsmunaaðilum kleift að túlka hana á mismunandi vegu (Marques o.fl., 2018). Þessi óskýrleiki kemur í ljós þegar samfélagslegri nýsköpun er beitt á starfsemi sem áður hefur verið rannsökuð með mismunandi hugmyndafræðilegum ramma, svo sem samfélagsþróun eða stjórnunarháttum. Þessi tvíræðni hefur leitt til þess að hugtakið hefur verið notað af ólíkum aðilum í mismunandi tilgangi. Má þar nefna pólitískt hægri sinnaða stjórnendur sem kunna að nota hugtakið til að réttlæta fjárfestingar í þriðja- og einkageiranum þar sem talað er fyrir því að draga úr velferðarríkinu með því að efla grasrótina sem yfirburðarnálgun til að skila félagslegri velferð (Goldsmith o.fl., 2010).

3 Aðferðarfræði

Í þessari rannsókn var notast við eigindlega aðferðarfræði, tilviksrannsókn, til að öðlast dýpri innsýn og skilning á þeim þáttum sem hafa áhrif á samfélagslega ábyrgð og samfélagslega nýsköpun í litlum og meðalstórum fyrirtækjum. Rannsóknin beindist að fyrirtækjum í Hollandi sem starfa á sviði upplýsingatekni, hugbúnaðarlausna, stafrænnar þjónustu og tengdrar ráðgjafar. Úrtaksaðferðin byggði á snjóbolta úrtaki (snowball sampling), sem hentar vel þegar aflu á viðtala við stjórnendur með yfirsýn yfir stefnumörkun og rekstur (Noy, 2008). Viðmælendur voru forstjórar, framkvæmdastjórar og aðrir stjórnendur. Í anda tilviksrannsókna samkvæmt Yin (2018) var rannsóknin afmörkuð við lítil og meðalstór hollensk fyrirtæki í upplýsingateknigeiranum, þar sem rannsóknareiningin (case) er skilgreind sem þessi hópur fyrirtækja í sameiginlegu samhengi. Rannsóknin tók ekki til stærri fyrirtækja, opinberra stofnana eða félagasamtaka, heldur beinist alfarið að einkareknum fyrirtækjum innan tiltekinnar atvinnugreinar.

3.1 Val á fyrirtækjum

Notað var snjóboltaúrtak til að mynda dæmigert úrtak hollenskra lítilla og meðalstórra fyrirtækja. Í upphafi lögðu viðmælendur til fyrirtæki í forrannsókn og fyrirtækin bentu síðan á fleiri fyrirtæki til að tryggja fjölbreyttara sambland fyrirtækja. Notast var við skilgreiningu ESB á litlum og meðalstórum fyrirtækjum en þau eru að starfsfólk er ekki fleira en 250, ársvelta innan við 50 milljónir evra og efnahagsreikningur undir 42 milljónum evra (European Commission, 2023). Af fimmtíu og átta litlum og meðalstórum fyrirtækjum sem leitað var til tóku tíu þeirra þátt í rannsókninni. Tekin voru 29 viðtöl í þessum tíu fyrirtækjum. Sjá nánar í töflu 1 yfirlit yfir fyrirtækin sem tóku þátt í rannsókninni, stærð þeirra ásamt fjölda viðtala og við hverja var talað.

Tafla 1
Yfirlit yfir fyrirtækin sem tóku þátt í rannsókninni

Fyrirtæki	Fjöldi viðtala (N=29)	Þátttakendur	Lengd viðtala í klst.	Fjöldi starfsfólks
A Ráðgjöf í upplýsingatækni og markaðssetningu	6	Forstjóri og stjórnendur	4	19
B Viðskiptagreining og ráðgjöf	3	Forstjóri og framkvæmdastjóri	1,5	63
C Upplýsingatækni og stafrænir miðlar	3	Forstjóri og framkvæmdastjóri samfélagslegrar ábyrgðar	2	122
D Hugbúnaðar- og tækniþróun	2	Forstjóri og stofnandi	3	17
E Upplýsingatækni og hugbúnaðarráðgjöf	3	Forstjóri og mannauðsstjórar	2	107
F Fjölmiðla- og fjarskiptatækni	2	Framkvæmdastjóri og stofnandi	2	13
G Upplýsingatækni -forritarþróun	3	Framkvæmdastjórar	2	21
H Upplýsingatækniþjónusta	2	Framkvæmdastjórar	2	36
I Upplýsingatækniþróun og ráðgjöf	2	Forstjóri og mannauðsstjóri	3	163
J Hugbúnaðarþróun fyrir lausnir á sviði endurnýjanlegrar orku	3	Forstjóri og framkvæmdastjóri samfélagslegrar ábyrgðar	2	169

3.2 Gagnaöflun

Í rannsókninni voru notuð hálfstöðluð viðtöl (Pyrko and Dörfler, 2018) til að ná fram sjónarmiðum stjórnenda lítilla og meðalstórra fyrirtækja. Meðal viðfangsefna sem fjallað var um var sögulegt samhengi samfélagsábyrgðar í fyrirtækjunum og hvatar þeirra til þátttöku í samfélagslegri nýsköpun. Byrjað var á því að skoða heimasíður fyrirtækjanna til að auka áreiðanleika rannsóknarinnar. Til að auka áreiðanleika gagna voru opinberar heimasíður þátttöku-fyrirtækjanna skoðaðar áður en viðtöl hófust og aftur meðan viðtöl stóðu yfir. Sérstaklega var kannað hvort og hvernig samfélagsleg ábyrgð væri kynnt, hvort skýrslugerð væri til staðar og hvernig stefnur fyrirtækjanna birtust út á við. Þessi upplýsingar voru nýttar til að staðfesta eða skýra það sem fram kom í viðtölum og þar sem ósamræmi eða óvissa kom í ljós áttu sér stað tölvupóstsamskipti eða tekin viðbótarviðtöl.

Áður en viðtöl hófust var hugtakið samfélagsleg ábyrgð skilgreint fyrir viðmælendum í samræmi við skilgreiningu Sarkar og Searcy (2016), þar sem lögð er áhersla á að fyrirtæki axli efnahagslega ábyrgð, fari af fúsum og frjálsum vilja lengra en lög og reglugerðir segja til um, séu siðferðislega þenkjandi og starfi í sátt við samfélagið, taki tillit til áhrifa á hagsmunaaðila og stuðli að alþjóðlegri sjálfbærni. Með því var tryggt að allir viðmælendur skildu hugtakið á samræmdan hátt og að svör þeirra væru samanburðarhæf.

Viðtölunum var fylgt eftir með tölvupóstsamskiptum, samtölum í gegnum síma og við-

bótar viðtölum eftir því sem við átti. Stjórnendur voru spurðir hvort til væri formleg stefna um samfélagslega ábyrgð og beðnir um að leggja fram gögn því til stuðning ef svarað var jákvætt. Svarendum var heimilt að vísa í skrifleg gögn um stefnu um samfélagslega ábyrgð. Mettun gagna náðist með 10 fyrirtækjum og 29 viðtölum, þar sem lykilþemu komu fram snemma í gagnasöfnunarferlinu og voru staðfest í síðari viðtölum. Þetta er í samræmi við viðurkenndar áherslu í framkvæmd eigindlegra rannsókna (Guest, Bunce og Johnson, 2006).

3.3 Gagnagreining

Viðtölin voru tekin upp og afrituð með Amberscript, umritunarþjónustu á netinu. Til að auka styrkleika og áreiðanleika niðurstaðna hófst ferlið með sjálfstæðri kóðun gagnanna sem þróaðist yfir í krosstilfella kóðun eins og Gioia og félagar (2013) mæla með. Samanburðargreining (collaborative cross-case analysis) var unnin samkvæmt Ragin (2014) og miðar að því að efla trúverðugleika og réttmæti niðurstaðna rannsóknarinnar. Vefsíður fyrirtækjanna voru rýndar bæði fyrir og eftir viðtölin sem og kynningarefni og aðgengileg skjöl.

4 Niðurstöður

Við greiningu gagna komu í ljós fjögur meginþemu um samfélagslega ábyrgð í litlum og meðalstórum fyrirtækjum, hvert með nokkrum undirþemum: (1) Starfshættir og hvatar (10 undirþemu), (2) mælingar á félagslegri skuldbindingu (6 undirþemu), (3) skuldbinding til samfélagslegrar ábyrgðar (6 undirþemu) og (4) samfélagsleg nýsköpun (12 undirþemu).

4.1 Starfshættir og hvatar

Tafla 2 veitir innsýn í niðurstöður greiningarinnar þar sem má sjá fjölbreytta nálgun á starfsháttum og hvötum fyrir samfélagslega nýsköpun, með áherslu á litlu og meðalstóru fyrirtækin. Hún sýnir tíu undirþemu sem komu fram í viðtölum, ásamt því hvernig þau birtust í starfsemi fyrirtækjanna. Starfshættir samfélagslegrar ábyrgðar náðu yfir allt frá svæðisbundnum stuðningi til samfélagsþátttöku og umhverfisverndar. Þótt nálganir væru breytilegar milli fyrirtækja ríkti samhljómur um að samfélagsleg ábyrgð væri samofin daglegu skipulagi og stjórnunarstíl.

Öll fyrirtækin lögðu sérstaka áherslu á þátttöku hagsmunaaðila, einkum með því að forgangsraða velferð og ábyrgð starfsfólks. Einn viðmælandi lýsti þessu svo: „Við leggjum mikla áherslu á að fela starfsfólkinu ábyrgð frá upphafi og það getur aðeins gerst á grundvelli trausts“ (Fyrirtæki A).

Aðlögunarhæfni reyndist einnig mikilvæg, einkum í ljósi hratt breytilegs rekstrarumhverfis og krefjandi ytri aðstæðna. Fyrirtæki B, C, D, E, H og I lögðu áherslu á sveigjanleika og krísustjórnun sem lykilþætti varðandi viðbrögð og ákvarðanatöku. Fyrir önnur fyrirtæki snerust hvatar fremur um gildi og viðhorf sem móta daglega framkvæmd.

Fyrirtæki A, D, E, F, H og J lögðu áherslu á einlægni sem siðferðilegan drifkraft í samskiptum og ákvarðanatöku. Einn viðmælandi tók dæmi af því hvernig gagnsæi er hluti af rekstrarmenningu fyrirtækisins: „Opin samskipti endurspeglar gagnsæi í öllum ferlum okkar; því opnari sem samskiptin eru, þeim mun minna er svigrúm fyrir vandamál“ (Fyrirtæki E).

Jafnvægi milli vinnu og einkalífs var einnig dregið fram sem hluti af samfélagslegri stefnu, tengt góðu vinnuumhverfi og heilbrigðum starfsanda. Einn viðmælandi sagði: „Við reynum að tryggja að starfsfólkið geti sinnt jafnvægi milli vinnu og einkalífs að eigin ósk, sem aftur eykur starfsánægju þeirra“ (Fyrirtæki C).

Auk þess gegndi innri hvatning mikilvægu hlutverki, ekki einungis sem siðferðileg afstaða heldur sem persónulegur drifkraftur sem byggði á sýn stjórnenda og trú þeirra á tilgang fyrirtækisins. Eins og einn þátttakandi orðaði það: „Þetta samfélagslega framlag er einfaldlega hluti af mínum persónulega drifkrafti“ (Fyrirtæki A).

Niðurstöðurnar gefa því til kynna að hvatarnir að baki samfélagslegri ábyrgð séu bæði hagnýtir og siðferðilegir, mótaðir af markaðsaðstæðum, fyrirtækjamenningu og einstaklingsbundnum gildum stjórnenda. Slíkt skapar grundvöll fyrir sveigjanlega og fjölbreytta útfærslu ábyrgðar í daglegum rekstri og endurspeglar hvernig minni fyrirtæki samþætta samfélagsleg sjónarmið í eigin starfshætti.

Tafla 2

Undirþemu fyrir starfshætti og hvata

Undirþemu	Lýsing	Fyrirtæki
Þátttaka hagsmunaaðila	Að forgangsraða velferð og ábyrgð starfsfólks	Öll fyrirtækin
Aðlögunarhæfni	Öflug viðbrögð markaðarins, krísustjórnun	B, C, D, E, H, I
Einlægni	Innra gagnsæi, aðgerðir til að draga úr ágreiningi, tryggð viðskiptavina	A, D, E, F, H, J
Gottinnuumhverfi	Velliðan starfsfólks og fast mótuð menning	B, C, D, G, I
Traustur vöxtur	Að lifa af á samkeppnismarkaði	C, G, H, I, J
Efnahags- og félagsleg gildi	Að meta starfsfólk sem mikilvægan auð	A, H, I, J
Skynjun á samfélagslegri ábyrgð	Að gera eitthvað gott	C, F, I, J
Innri hvatning	Að gera réttu hlutina, upplifa persónulega ánægju, bæta sérstöðu fyrirtækisins	C, D, E, H
Byggja upp tengsl	Samvinna, samþætting samfélaga	A, B, G
Samstarfsverkefni	Aðlögun að eftirspurn markaðarins, samfella í birgjum	F, J

4.2 Mælingar á félagslegri skuldbindingu

Tafla 3 sýnir undirþemu fyrir mælingar á félagslegri skuldbindingu. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að flest fyrirtækin treysta á óformlega miðlun upplýsinga um samfélagslega ábyrgð, einkum í gegnum samfélagsmiðla og heimasíður. Slík miðlun er hluti af daglegri starfsemi en er sjaldan formfest sem hluti af rekstrarstefnu. Í þessu samhengi virðist samfélagsleg ábyrgð oft vera hluti af ímynd eða gildi fremur en mælanlegum árangri. Einn viðmælandi lýsti þessu svo: „Markaðssetning okkar og samskipti út á við takmarkast eingöngu við daglegan rekstur, ekki samfélagsleg verkefni“ (Fyrirtæki B).

Kerfisbundin notkun mælikvarða var fátíð meðal þátttökufyrirtækjanna. Það bendir til þess að samfélagsleg ábyrgð sé almennt ekki hluti af formlegri árangursmælingu eða skipulögðu matsferli. Einn viðmælandi tók þetta skýrt fram: „Við notum ekki mælikvarða til að meta árangur samfélagslegra verkefna, enda eru slíkar mælingar oftast tengdar markaðsmálum og það er ekki okkar markmið“ (Fyrirtæki A).

Þó voru undantekningar þar sem formleg skýrslugjöf var notuð, ýmist sem hluti af stjórnunarferlum eða vegna utanaðkomandi þrýstings. Fyrirtæki A og E nýttu formlega skýrslugerð og fyrirtæki C lýsti einnig sjálfbærniskýrslu sem hluta af samskiptum við fjárfesta: „Við sendum sjálfbærniskýrslu til fjárfesta okkar sem leggja mikla áherslu á þessi málefni“ (Fyrirtæki C).

Þessar niðurstöður gefa vísbendingar um að í þeim tilvikum þar sem samfélagsleg ábyrgð er formgerð og mæld, þá sé það yfirleitt vegna utanaðkomandi krafna eða væntinga, þó ekki innri stefnumörkun. Það bendir einnig til þess að skortur á mælingum geti torvelað kerfisbundna þróun samfélagslegra verkefna, þar sem án formlegra viðmiða verður ábyrgðin áfram óformleg og dreifð. Í heild sinni undirstrika niðurstöðurnar að mælingar á félagslegri skuldbindingu eru veikt þróaðar í litlum og meðalstórum fyrirtækjum og að rekjanleiki og gagnsæi eru frekar undantekning en regla.

Tafla 3*Undirþemu fyrir mælingu á félagslegri skuldbindingu*

Undirþemu	Lýsing	Fyrirtæki
Óformlegar og staðbundnar skýrslur	Óformleg skýrslugerð	B, C, D, E, G, H, I, J
Mælikvarðar fátíðir	Takmörkuð notkun mælikvarða á félagslegri skuldbindingu	B, C, D, E, F, G, H, I, J
Skortur á stefnumótandi nálgun	Lítil sem engin áætlanagerð fyrir félagslega skuldbindingu	B, C, D, E, F, G, I, J
Formleg skýrslugerð í sérstökum tilgangi	Formlega skýrslugerð	A, E
Stefnumótun í samfélagslegri ábyrgð	Formleg stefna	A, H
Að forgangsraða mælitæki	Krítískt tölulíkan – gagnrýn nálgun	A

4.3 Skuldbinding til samfélagslegrar ábyrgðar

Greining gagna, Tafla 4, sýnir að skuldbinding til samfélagslegrar ábyrgðar í fyrirtækjunum er að mestu mótuð af miðstýrðri stjórnunarhefð þar sem ábyrgð á samfélagslegri ábyrgð liggur fyrst og fremst hjá æðstu stjórnendum. Í flestum tilvikum var það framkvæmdastjóri eða forstjóri sem tók ákvarðanir um hvort og hvernig samfélagsleg verkefni var hrundið í framkvæmd. Einn viðmælandi lýsti þessu hlutverki beint: „Hver ákveður hvort ráðist er í verkefni sem tengjast samfélagslegri ábyrgð? Það er ég sjálfur“ (Fyrirtæki A).

Þrátt fyrir þessa skýru valddreifingu lýstu fyrirtækin jafnframt virku, þó óformlegu, samráði við starfsfólk. Samkvæmt mörgum viðmælendum áttu hugmyndir um samfélagslega ábyrgð rætur að rekja til samtals innan fyrirtækjanna. Þetta endurspeglar tilhneigingu til grasrótarfrumkvæðis innan ákveðins ramma: „Í grunninn koma hugmyndir fyrst og fremst á frá starfsfólkinu“ (Fyrirtæki F).

Samfélagsleg ábyrgð birtist einnig í formi svæðisbundinnar þátttöku og tengsla við nærumhverfið. Stuðningur við íþróttafélög og önnur samfélagsverkefni var talinn hluti af menningu fyrirtækisins, frekar en markaðstengd markmið. Þátttakan byggði frekar á siðferðilegum hvötum og staðbundinni tengingu en á skipulögðum mælikvörðum eða sýnileika í fjölmiðlum. Einn viðmælandi orðaði þetta þannig: „Við tökum virkan þátt í að styðja við staðbundin félög eins og íþróttafélög og svoleiðis, en gerum það á hljóðlátan hátt án mikillar fjölmiðlaumfjöllunar“ (Fyrirtæki A).

Heildarniðurstaðan er sú að skuldbinding til samfélagslegrar ábyrgðar í þessum litlu og meðalstóru fyrirtækjum byggist á tvíþættu samspili milli formlegrar ábyrgðar stjórnenda og óformlegrar þátttöku starfsfólks. Með því að virkja bæði innri og ytri hagsmunaaðila verða samfélagsleg verkefni hluti af daglegum rekstri, oft án þess að vera sérstaklega sýnileg. Þannig birtist skuldbinding samfélagslegrar ábyrgðar sem sjálfsprottin framkvæmd frekar en stefna mótuð ofan frá.

Tafla 4*Undirþemu fyrir skuldbindingu samfélagslegrar ábyrgðar*

Undirþemu	Lýsing	Fyrirtæki
Miðstýrð ákvörðunartaka stjórnenda	Miðstýrt vald	Öll fyrirtæki
Að meta framlag starfsfólks	Samstarf varðandi ákvörðunartöku	Öll fyrirtæki
Áhersla á stuðning og þátttöku samfélagsins	Fjáröflun, fjárframlög, verkefni	Öll fyrirtæki
Velferðarátak starfsfólks	Flokkun úrgangs, bera virðingu fyrir umhverfinu	Öll fyrirtæki
Aðgerðir í umhverfismálum	Takmörkun notkun mælikvarða	Öll fyrirtæki
Samstarf við hagsmunaaðila	Öflugt samstarf, nýting tengslanets, samfélagsþátttaka	B, G, H

4.4 Samfélagsleg nýsköpun

Tafla 5 sýnir tólf undirþemu fyrir samfélagslega nýsköpun varðandi samfélagslega ábyrgð og því hvað felst í þessum undirþemum. Öll fyrirtækin viðurkenndu mikilvægi þess að greina og vinna með möguleg neikvæð áhrif starfseminnar og stuðla þannig að samfélagslegri nýsköpun. Þetta sýnir ákveðna meðvitund um samfélagslegt hlutverk fyrirtækja og vilja til að takast á við áskoranir sem tengjast umhverfi og samfélagi. Einn viðmælandi orðaði þetta þannig: „Hugmyndir spretta út frá þeim vandamálum sem þú sérð og vilt leysa“ (Fyrirtæki A).

Sum fyrirtækjanna (A, E, F) fylgdu formlegu nýsköpunarferli sem byggði á reglulegum rýni-
hópum og sprettum, þar sem starfsfólk kom að þróun hugmynda í tengslum við stefnumótun. Þessi nálgun bendir til þess að samfélagsleg nýsköpun sé í sumum tilvikum skipulagt ferli sem nýtir þekkingu og innsýn starfsfólks til að þróa lausnir í samræmi við breyttar þarfir: „Við höfum tveggja vikna spretti þar sem starfsfólkið kemur með hugmyndir sem við skráum, og síðan ákveðum við saman hvort hugmyndirnar passi við stefnu fyrirtækisins“ (Fyrirtæki E).

Hjá mörgum fyrirtækjum var sjálfbærni áberandi sem drifkraftur nýsköpunar og virðist hún bæði mótast af innri gildi og ytri hvötum. Í þeim tilvikum þar sem samfélagsleg nýsköpun beinist að umhverfismálum eða samfélagslegum breytingum, kom skýrt fram að arðsemi er ekki eina markmiðið, heldur er áhersla lögð á langtímaáhrif og samfélagslegt gildi: „Við styðjum nú verkefni sem tengjast loftslagsvernd og bindingu kolefnis, enda eru slík verkefni mikilvæg þó ekki séu þau endilega fjárhagslega ábatasöm“ (Fyrirtæki A).

Einnig kom fram að samvinna við samfélagið og að virkja íbúa og aðra hagsmunaaðila er mikilvægur þáttur í að innleiða samfélagslega nýsköpun með árangursríkum hætti. Þetta var sérstaklega áberandi í fyrirtækjum sem starfa á sviði orkutækni og sjálfbærrar þróunar: „Við

Tafla 5

Undirþemu fyrir samfélagslega nýsköpun

Undirþemu	Lýsing	Fyrirtæki
Að viðurkenna neikvæð áhrif starfseminnar	Að stuðla með virkum hætti að samfélagslegri nýsköpun, leggja áherslu á lausnaleyti, lausnir í samræmi við samfélagslegar þarfir	Öll fyrirtæki
Lausn vandamála sem drifkraftur	Annar drifkraftur, að taka á viðskiptamiðaðri þjónustu og viðtækari samfélagslegum og vistfræðilegum áskorunum	Öll fyrirtæki
Áhersla umfram ánægju viðskiptavina	Að ná markmiðum umfram ánægju viðskiptavina, skuldbinding samfélagsins, sjálfbær starfsemi	B, D, G, J
Formlegt nýsköpunarferli	Samvinna, samþætting samfélaga	A, E, F
Samþætt nýsköpunarskipulag	Sambland af opinni menningu og formlegum ramma, frá toppi og niður og öfugt	C, H, I
Svörun nýsköpunar	Að læra með því að framkvæma, virkja hugmyndir starfsfólks, bregðast við eftirspurn viðskiptavina og markaðar	C, H, I
Sjálfbærni sem aðaldrifkraftur	Samþætting samfélagslegs ávinnings, áhersla á orkuskipti og ábyrga auðlindanýtingu	B, E, J
Stafræn þróun í sjálfbærni-verkefnum	Innleiða sjálfbærar lausnir með stafrænum stuðningi	C, D, H
Samfélagsleg nýsköpunarverkefni sem samræmast umhverfissjónarmiðum	Verkefni þar sem áhersla er lögð á samfélagslega nýsköpun í samræmi við umhverfissjónarmið	A, F, G
Ófullnægjandi fyrir fjármálastöðugleika	Líta á samfélagslega nýsköpun sem ekki nægilega góða fyrir fjármálastöðugleika	C, G, J
Viðbótaskjálfræði	Líta á nýsköpunarverkefni sem aukatekjur	G, G, J
Samræma samfélagslega ábyrgð	Samræma viðmið um samfélagslega ábyrgð við hegðun viðskiptavinar	A

reynum að virkja eins marga og hægt er í verkefnum okkar, því orkuumskipti eru samfélagsleg nauðsyn“ (Fyrirtæki B).

Í heild endurspeгла niðurstöðurnar að fyrirtækin nýta nýsköpun sem vettvang til að takast á við samfélagslegar og vistfræðilegar áskoranir, en hvernig það er gert er mjög mismunandi. Þar má sjá fyrir sér formlega ferla til frumkvæðis verkefna byggðum á gildum stjórnenda. Samfélagsleg nýsköpun verður þannig ekki aðeins tæki til þróunar heldur einnig birtingarmynd virkrar ábyrgðartilfinningar gagnvart samfélaginu.

5 Umræður og ályktanir

Tilgangur rannsóknarinnar var að skoða samfélagslega ábyrgð með áherslu á nýsköpun og skýrslugerð meðal lítilla og meðalstórra fyrirtækja í Hollandi, ásamt því að rannsaka hvaða þættir hafa áhrif á að þessi fyrirtæki tileinki sér samfélagslega ábyrgð og möguleg tengsl þess við samfélagslega nýsköpun. Áherslan var á tvær samtengdar rannsóknarspurningar (RS1 og RS2): „Hvað hvetur lítil og meðalstór fyrirtæki til að innleiða samfélagslega ábyrgð og taka þátt í nýsköpun sem hefur samfélagslegan tilgang“ (RS1), sem og „Hvernig miðla lítil og meðalstór fyrirtæki upplýsingum um samfélagslega ábyrgð sína í gegnum skýrslugerð (RS2)“. Saman veita þessar rannsóknarspurningar heildstæða sýn á innri og ytri þætti sem hafa áhrif á nálgun lítilla og meðalstórra fyrirtækja á samfélagslega ábyrgð og áskoranir þeirra við að samræma þátttöku og áætlanagerð við viðtækari stefnumótun og kröfur regluverksins.

5.1 Hvati fyrirtækja til að innleiða samfélagslega ábyrgð og nýsköpun

Niðurstöður fyrir RS1 varpa ljósi á fjölbreyttar aðferðir sem lítil og meðalstór fyrirtæki nota til að tileinka sér samfélagslega ábyrgð og tengsl hennar við samfélagslega nýsköpun, með skýra áherslu á velferð starfsfólks og samfélagslega þátttöku. Home og Watts (2017) komust að svipaðri niðurstöðu, en þar kemur fram að lítil og meðalstór fyrirtæki leggja áherslu á velferð starfsfólks og samfélagslega þátttöku. Hins vegar kemur einnig í ljós skortur á formlegri stefnumótun og mælingum hjá flestum fyrirtækjanna, sem er í samræmi við Egels-Zandén (2017) og Soundararajan o.fl. (2018), sem leggja áherslu á að minni fyrirtæki glími við takmarkaðar auðlindir og getu til að innleiða formlegar ætlanir um samfélagslega ábyrgð.

Rannsókn Bocquet o.fl. (2019) styður niðurstöður þessarar rannsóknar um mikilvægi hagsmunaaðila þar sem fram kemur að þátttaka starfsfólks og samfélagsins hafi mikil áhrif á innleiðingu og árangur samfélagslegrar ábyrgðar í litlum og meðalstórum fyrirtækjum. Þetta kemur vel heim og saman við þær áherslur sem viðmælendur fyrirtækjanna settu á þátttöku starfsfólks og óformlega nálgun skýrslugerðar.

Þá styðja niðurstöðurnar einnig rannsóknir Carroll (2021), sem undirstrika mikilvægi þess að fyrirtæki færist frá því að líta á samfélagslega ábyrgð sem eingöngu lagalegar skyldur yfir í að sjá hana sem stefnumiðaðan hluta af rekstri sínum og samkeppnishæfni. Þó kemur fram í niðurstöðunum að slík stefnumiðuð nálgun er enn takmörkuð meðal þeirra fyrirtækja sem tóku þátt í rannsókninni. Einnig endurspeгла niðurstöður þessarar rannsóknar fyrri rannsóknir Matten og Moon (2008), sem benda á að evrópsk fyrirtæki séu undir áhrifum frá menningarlegum og stjórnmunarlegum þáttum sem hafa mótandi áhrif á hvernig þau nálgast samfélagslega ábyrgð.

Hagsmunaaðilar, þá sér í lagi starfsmenn, gegna lykilhlutverki í að móta samfélagslega ábyrgð lítilla og meðalstórra fyrirtækja. Hagsmunaaðila kenning Freeman (2010) styður þessa niðurstöðu enn frekar og gefur til kynna að þátttaka hagsmunaaðila stýri ákvarðanatöku og stefnumótun fyrirtækja (Bocquet o.fl., 2019). Á hinn bóginn stangast niðurstöðurnar að einhverju leyti á við þau fræðilegu sjónarmið að samfélagsleg ábyrgð hafi orðið grundvallar þáttur stefnumótunar í fyrirtækjum í Evrópu vegna ytri hvatningar frá Evrópusambandinu

(Matten og Moon, 2008). Samtímis benda nýlegar rannsóknir til þess að innri hvatar, eins og auknar væntingar starfsmanna og félagsleg gildi, skipti einnig lykilmáli. Sigurdsson (2024) bendir á að samfélagsleg ábyrgð sé drifin af ytri kröfum og innri stefnumótun og miðar að langtímahagsmunum fyrirtækja og samfélagsins.

Fyrirtækin notuðu fjölbreyttar aðferðir til innleiðingar samfélagslegrar ábyrgðar með áherslu á aðlögunarhæfni, gagnsæi og sjálfbærni. Þetta samræmist fræðilegum viðhorfum um samfélagslega ábyrgð sem leggur áherslu á mikilvægi hagsældar starfsmanna og umhverfisverndar (Holme og Watts, 2017). Á sama tíma er þetta í samræmi við kenningu Freeman (2010) um hagsmunaaðila, þar sem þátttaka starfsmanna og nærumhverfis er drifkraftur aðgerða fyrirtækjanna.

Þó að lítil og meðalstór fyrirtæki gefi til kynna sterka innri skuldbindingu til samfélagslegrar ábyrgðar, hindrar skortur á formlegum aðferðum og áætlunum getu þeirra til að samþætta þessar áherslur við starfsemina. Skuldbinding fyrirtækjanna gagnvart hagsmunaaðilum, sérstaklega starfsfólki og samfélaginu, undirstrikar mikilvægi þessara hópa fyrir samfélagslega ábyrgð. Þetta er í samræmi við fræðilega umfjöllun Bocquet og félaga (2019) sem benda á að þátttaka hagsmunaaðila sé nauðsynleg fyrir velgengni samfélagslegrar ábyrgðar. Þungamiðja samfélagslegrar ábyrgðar var gjarnan í kringum starfsfólkið og nær samfélagið sem undirstrikar það innra gildi sem lítil og meðalstór fyrirtæki leggja í víðtækara samfélagslegt framlag.

Fyrirtækin sýndu fjölbreyttar nálganir að nýsköpun, þar sem sum lögðu áherslu á sjálfbærni og samfélagsleg verkefni, á meðan önnur fylgdu formlegri skipulagsferlum. Sjá mátti einnig samþætt skipulag, þar sem áherslan var á þarfir viðskiptavina, samfélagslegan ávinning og stafræna væðingu. Sjálfbærni var helsti drifkrafturinn og þótt sum fyrirtæki litu á samfélagslega nýsköpun sem tekjulind, þá voru önnur sem litu á hana sem viðbótar kostnað, viðurkenndu neikvæð áhrif starfsemi sinnar á samfélagið og mikilvægi þess að stuðla að samfélagslegri velferð. Þetta fellur að fyrri rannsóknum fræðimanna sem benda á að samfélagsleg nýsköpun sé drifkraftur fyrir aðlögun fyrirtækja að samfélaglegum þörfum (Candi o.fl., 2018).

5.2 Hvernig miðla fyrirtækin upplýsingum um samfélagslega ábyrgð

Niðurstöðurnar RS2 sýna að flest lítil og meðalstór fyrirtæki treysta á óformleg samskiptamynstur til að skýra frá þeirra áherslu á samfélagslega ábyrgð, þar sem aðeins tvö af tíu fyrirtækjum hafa innleitt formlega skýrslugerð. Áætlanir og aðferðir voru drifnar áfram af ytri þáttum, eins og væntingum fjárfesta og þörfinni á að uppfylla kröfur hluthafa. Þetta er í samræmi við fræðin þar sem Egels-Zandén (2017) bendir á takmarkaða getu til að innleiða formlegar áætlanir og skýrslur meðal lítilla og meðalstórra fyrirtækja, oft vegna skorts á þekkingu og getu til að takast á við formleg ferli.

Óformleg skýrslugerð reynist hins vegar áhrifarík leið til að miðla innri gildum eins og vellíðan starfsmanna og sjálfbærnimarkmiðum til hagsmunaaðila, sem endurspeglar þannig megin áherslu hagsmunaaðila kenningar Freeman (2010). Þó þessi nálgun sé hagnýt og samræmist rekstrarveruleika lítilla og meðalstórra fyrirtækja þá afhjúpar hún einnig verulegar áskoranir varðandi gagnsæi og stefnumótandi samþættingu. Óformlegar aðferðir skortir þá gagnsæi og ábyrgð sem tengist skipulagðri áætlanagerð, sem fær aukið vægi í ytri reglugerðar- og markaðsdrifnum áherslum (Matten og Moon, 2008). Enn fremur benda niðurstöður til aukinnar viðurkenningar meðal lítilla og meðalstórra fyrirtækja á hugsanlegum stefnumótandi kostum formlegrar skýrslugerðar, sérstaklega varðandi það að efla traust hagsmunaaðila og stuðla að sjálfbærum vexti til langs tíma.

Til að bregðast við þessum áskorunum gætu einfölduð skýrslugerðarverkfæri, sniðin að þörfum og takmörkunum lítilla og meðalstórra fyrirtækja, verið hagnýt lausn. Slík verkfæri gætu hjálpað fyrirtækjunum að auka gagnsæi og ábyrgð án þess að draga úr innri gildum og sveigjanleika í rekstrinum. Að auki gæti efling starfsmanna sem lykilaðila í skýrslugerð styrkt samræmi milli innri gilda og ytri væntinga.

5.3 Helstu annmarkar rannsóknarinnar og samantekt

Helsti annmarki rannsóknarinnar er hversu fá fyrirtæki tóku þátt í rannsókninni og vægi þátttakenda var mismikið óháð stærð fyrirtækjanna. Úrtakið telst þó fullnægjandi fyrir eigindlega rannsókn, þar sem markmiðið er fyrst og fremst að dýpka skilning á viðfangsefninu og leggja grunn að frekari þróun kenninga, frekar en að alhæfa niðurstöður yfir á stærri þýði. Notkun snjóboltaúrtaks reyndist áhrifarík leið til að nálgast fyrirtæki sem sýna áhuga á samfélagslegri ábyrgð, en felur jafnframt í sér takmarkanir. Noy (2008) bendir á að snjóboltaúrtök geti haft tilhneigingu til að ná fremur til þeirra sem hafa sterk tengslanet eða sýna aukinn áhuga á viðfangsefninu. Þetta gæti leitt til þess að úrtakið endurspegli frekar fyrirtæki sem eru þegar meðvituð um samfélagslega ábyrgð, en síður þau sem ekki hafa mótaða stefnu eða sýna minni virkni á þessu sviði.

Þá einblínir rannsóknin á lítil og meðalstór fyrirtæki í ákveðnu samhengi í Hollandi, sem gæti ekki fullnægt breytileika í samfélagsábyrgð milli mismunandi svæða eða menningarheima. Einnig byggði rannsóknin á sjálfsmati þátttakenda í viðtölum, sem gæti hafa verið litað af því að þátttakendur vildu sýna sig og fyrirtækið sitt í betra ljósi., þar sem þátttakendur gætu hafa lýst starfsháttum sínum á jákvæðari hátt en raunveruleikinn gefur til kynna.

Loks var áherslan á eigindlegar aðferðir, sem þó gefa dýpt og samhengi, takmörkuð við að ekki var unnið með meginlegar mælingar sem gætu gefið frekari innsýn í umfang og áhrif samfélagsábyrgðar og skýrslugerðar. Þessar takmarkanir undirstrika þörfina á frekari rannsóknum með stærri og fjölbreyttari úrtökum og blandaðri aðferðafræði til að fá viðtækari skilning á samfélagsábyrgð og skýrslugerð lítilla og meðalstórra fyrirtækja.

Niðurstöðurnar gefa þó góðar vísbendingar um þá þætti sem hafa áhrif á hvernig lítil og meðalstór fyrirtæki tileinka sér samfélagslega ábyrgð og tengslin við samfélagslega nýsköpun. Áhugavert var að á meðan ákveðnir hagsmunaaðilar höfðu áhrif á skuldbindingu lítilla og meðalstórra fyrirtækja til samfélagslegrar ábyrgðar þá gerðu sum þessara fyrirtækja sér ekki grein fyrir þeim ávinningi. Slíka þekkingu væri hægt að innleiða með virkri þátttöku hagsmunaaðila og með því að ráða fagfólk með sérþekkingu á samfélagslegri ábyrgð og nýsköpun.

Heimildir

- Afzali, M., Colak, G. og Vähämaa, S. (2024). Climate change denial and corporate environmental responsibility. *Journal of Business Ethics*, 1–29. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05625-y>
- Agudelo, L., Jóhannsdóttir og L., Jóhannsdóttir. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *Int. J Corporate Soc Responsibility*, 4, 1. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Baden, D. A., Harwood, I. A. og Woodward, D. G. (2009). The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: An added incentive or counterproductive? *European Management Journal*, 27(6), 429–441. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.10.004>
- Bahta, D., Yun, J., Islam, M. R. og Ashfaq, M. (2021). Corporate social responsibility, innovation capability and firm performance: Evidence from SME. *Social Responsibility Journal*, 17(6), 840–860. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2019-0401>
- Berg, N., Holtbrügge, D., Egri, C. P., Furrer, O., Sinding, K. og Dögl, C. (2018). Stakeholder pressures, CSR practices, and business outcomes in Denmark, Germany and the Netherlands. *European Journal of International Management*, 12(4), 472–500. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2018.092846>
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J. og Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115, 693–705. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1827-7>
- Berniak-Woźny, J., Kwasek, A., Gasiński, H., Maciaszczyk, M. og Kocot, M. (2023). Business Case for Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises—Employees' Perspective. *Sustainability*, 15(2), 1660. <https://doi.org/10.3390/su15021660>
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C. og Poussing, N. (2019). Strategic CSR for innovation in SMEs: Does diversity matter? *Long Range Planning*, 52(6), 101913. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101913>
- Boyd, B. K., Bergh, D. D. og Ketchen Jr, D. J. (2010). Reconsidering the reputation—performance relationship: A resource-based view. *Journal of Management*, 36(3), 588–609. <https://doi.org/10.1177/0149206308328507>

- Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>
- Candi, M., Melia, M. og Colurcio, M. (2019). Two birds with one stone: The quest for addressing both business goals and social needs with innovation. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 1019–1033. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3853-y>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business & Society*, 60(6), 1258–1278. <https://doi.org/10.1177/00076503211001765>
- Carroll, A. B. og Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Chen, L., Zhang, L., Huang, J., Xiao, H. og Zhou, Z. (2021). Social responsibility portfolio optimization incorporating ESG criteria. *Journal of Management Science and Engineering*, 6(1), 75-85. <https://doi.org/10.1016/j.jmse.2021.02.005>
- Choi, N. og Majumdar, S. (2015). Social innovation: Towards a conceptualisation. *Technology and Innovation for Social Change*, 7-34. https://doi.org/10.1007/978-81-322-2071-8_2
- Donaldson, T. og Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Döring, S., Drobetz, W., El Ghoul, S., Guedhami, O. og Schröder, H. (2023). Foreign institutional investors, legal origin, and corporate greenhouse gas emissions disclosure. *Journal of Business Ethics*, 182(4), 903-932. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05289-6>
- Egels-Zandén, N. og Sandberg, J. (2010). Distinctions in descriptive and instrumental stakeholder theory: A challenge for empirical research. *Business Ethics: A European Review*, 19(1), 35-49. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01577.x>
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- European Commission. (2018). *Annual Report on European SMEs 2018/2019*. Research & Development and Innovation by SMEs. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cadb8188-35b4-11ea-ba6e-01aa75ed71a1/language-en>
- European Commission. (2021). *Corporate social responsibility (CSR) and small and medium-sized enterprises (SMEs)*. European Commission. https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en
- European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Joint Research Centre, Di Bella, L., Katsinis, A., Lagüera-González, J. (2023). *Annual report on European SMEs 2022/20: SME performance review 2022/2023*, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2826/69827>
- Evrópusambandið. (2018). *Annual Report on European SMEs 2018/2019*. Research & Development and Innovation by SMEs. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cadb8188-35b4-11ea-ba6e-01aa75ed71a1/language-en>
- Fassin, Y. (2012). Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility. *Journal of Business Ethics*, 109, 83-96. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1381-8>
- Fatima, T. og Elbanna, S. (2023). Corporate social responsibility (CSR) implementation: A review and a research agenda towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 183(1), 105-121. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman, Boston, MA
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. og De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1). <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. 13. september 1970, 122–126.
- Guest, G., Bunce, A. og Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. og Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Goldsmith, S. (2010). *The power of social innovation: How civic entrepreneurs ignite community networks for good*. John Wiley & Sons.
- Gray, R., Owen, D. og Adams, C. (1996). *Accounting & accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Prentice hall.

- Herrera, M. E. B. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, 68(7), 1468-1474. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.036>
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management—new perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27, 55-68. <https://doi.org/10.1023/A:1006400707757>
- Holme, R. og Watts, P. (2017). Making Good Business Sense 1. In *Business, Capitalism and Corporate Citizenship* (bls. 222-227). Routledge.
- Hossain, M. M. og Alam, M. (2016). Corporate social reporting (CSR) and stakeholder accountability in Bangladesh: perceptions of less economically powerful stakeholders. *International Journal of Accounting & Information Management*, 24(4), 415-442. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-05-2016-0064>
- ISO. (2010). *Discovering ISO 26000: Guidance on social responsibility*. https://iso26000sgn.org/wp-content/uploads/2020/03/ISO_discovering_ISO-26000.pdf
- Íris Sigurðardóttir og Margrét Sigrún Sigurðardóttir. (2020). Samfélagsleg ábyrgð í hröðum vexti – staða samfélagslegrar ábyrgðar í ferðaþjónustu á Íslandi. *Tínarit um viðskipti og efnahagsmál*, 17(1). <https://doi.org/10.24122/tve.a.2020.17.1.3>
- Jamali, D., Zanhour, M. og Keshishian, T. (2009). Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 355-377. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9925-7>
- Jamali, D. og Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32-61. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12112>
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>
- Khan, M., Lockhart, J. C. og Bathurst, R. J. (2018). Institutional impacts on corporate social responsibility: a comparative analysis of New Zealand and Pakistan. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 3(1), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0026-3>
- Kim, B. J., Kim, M. J. og Kim, T. H. (2021). „The power of ethical leadership#: The influence of corporate social responsibility on creativity, the mediating function of psychological safety, and the moderating role of ethical leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 2968. <https://doi.org/10.3390/ijerph18062968>
- Kotler, P. og Lee, N. (2005). Best of breed: When it comes to gaining a market edge while supporting a social cause, “corporate social marketing” leads the pack. *Social Marketing Quarterly*, 11(3-4), 91-103. <https://doi.org/10.1080/15245000500414480>
- Kucharska, W. og Kowalczyk, R. (2019). How to achieve sustainability?—Employee’s point of view on company’s culture and CSR practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 453-467. <https://doi.org/10.1002/csr.1696>
- Kumar, M., Antony, J., Singh, R. K., Tiwari, M. K. og Perry, D. (2006). Implementing the Lean Sigma framework in an Indian SME: a case study. *Production Planning and Control*, 17(4), 407-423. <https://doi.org/10.1080/09537280500483350>
- Lampadariou, E., Kyriakidou, N. og Smith, G. (2017). Towards a new framework for SMEs success: A literature review. *International Journal of Business and Globalisation*, 18(2), 194. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2017.081954>
- Lepoutre, J. og Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*, 67, 257-273. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9183-5>
- Luo, X. og Du, S. (2015). Exploring the relationship between corporate social responsibility and firm innovation. *Marketing Letters*, 26(4), 703-714. <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9302-5>
- MacGregor, S. P. og Fontrodona, J. (2008). Exploring the fit between CSR and innovation. MacGregor, Steven P. and Fontrodona, Joan, Exploring the Fit between CSR and Innovation. *IESE Business School Working Paper No. 759*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1269334>
- Marques, P., Morgan, K. og Richardson, R. (2018). Social innovation in question: The theoretical and practical implications of a contested concept. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 36(3), 496-512. <https://doi.org/10.1177/2399654417717986>
- Matten, D. og Moon, J. (2008). „Implicit“ and „Explicit“ CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- Matthews, R. L., Tse, Y. K., O’Meara Wallis, M. og Marzec, P. E. (2019). A stakeholder perspective on process improvement behaviours: delivering the triple bottom line in SMEs. *Production Planning & Control*, 30(5-6), 437-447. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1501809>
- Mintzberg, H. og Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Morais, F., Simnett, J., Kakabadse, A., Kakabadse, N. og Myers, A. (2020). ESG in small and mid-sized quoted companies: perceptions, myths and realities. <https://centaur.reading.ac.uk/94646/>
- Morsing, M. og Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: Do SMEs matter for the CSR agenda? *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 1-6. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01544.x>

- Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), 327-344. <https://doi.org/10.1080/13645570701401305>
- OECD. (2019). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. Policy Highlights. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- Ortiz-Avram, D., Domnanovich, J., Kronenberg, C. og Scholz, M. (2018). Exploring the integration of corporate social responsibility into the strategies of small-and medium-sized enterprises: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 201, 254-271. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.011>
- Parsa, S. og Kouhy, R. (2008). Social reporting by companies listed on the alternative investment market. *Journal of Business Ethics*, 79, 345-360. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9402-8>
- Pasricha, P. og Rao, M. K. (2018). The effect of ethical leadership on employee social innovation tendency in social enterprises: Mediating role of perceived social capital. *Creativity and Innovation Management*, 27(3), 270-280. <https://doi.org/10.1111/caim.12287>
- Porter, M. og Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62-77.
- PWC. (2021). PwC's Global investor survey: The economic realities of ESG. PricewaterhouseCoopers LLP. <https://www.pwc.com/gx/en/corporatereporting/assets/pwc-global-investor-survey-2021.pdf>
- Ragin, C. C. (2014). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Univ of California Press.
- Ram, M., Edwards, P., Gilman, M. og Arrowsmith, J. (2001). The dynamics of informality: employment relations in small firms and the effects of regulatory change. *Work, Employment and Society*, 15(4), 845-861. <https://doi.org/10.1017/S0950017001008455>
- Russo, A. og Perrini, F. (2010). Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0079-z>
- Santos, M. (2011). CSR in SMEs: Strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 490-508. <https://doi.org/10.1108/17471111111154581>
- Scott, S. G. og Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791602>
- Sigurdsson, K. (2024). Conversation about social responsibility: CSR reporting in SMEs. *European Journal of International Management*, 23(4), 596-621. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2024.139614>
- Sigurdsson, K. og Candi, M. (2019). Saying and doing: Social responsibility declared and applied. *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 128-140. <https://doi.org/10.1111/caim.12340>
- Soundararajan, V., Jamali, D. og Spence, L. J. (2018). Small business social responsibility: A critical multilevel review, synthesis and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 934-956. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12171>
- Spence, L. J. (2016). Small business social responsibility: Expanding core CSR theory. *Business & Society*, 55(1), 23-55. <https://doi.org/10.1177/0007650314523>
- Stoian, C. og Gilman, M. (2017). Corporate social responsibility that "pays": A strategic approach to CSR for SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 5-31. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12224>
- Taghian, M., D'Souza, C. og Polonsky, M. (2015). A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance. *Social Responsibility Journal*, 11(2), 340-363. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2012-0068>
- Tschopp, D. og Huefner, R. J. (2015). Comparing the evolution of CSR reporting to that of financial reporting. *Journal of Business Ethics*, 127, 565-577. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2054-6>
- Werther Jr, W. B. og Chandler, D. (2010). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. Sage.
- Wickert, C. (2016). „Political“ corporate social responsibility in small-and medium-sized enterprises: A conceptual framework. *Business & Society*, 55(6), 792-824. <https://doi.org/10.1177/0007650314537021>
- Wickert, C., Scherer, A. G. og Spence, L. J. (2016). Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1169-1196. <https://doi.org/10.1111/joms.12209>
- Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., Khan, Z. og Wood, G. (2020). Collaboration and internationalization of SMEs: Insights and recommendations from a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 427-456. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12238>