

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E_1

Navn / kandidatnr.:

Amund Jensen 111

Rune Lund Sommerseth 35

*Hvorfor utøver virksomheter i Bodø
samfunnsansvar?*

Dato: 29. mai 2020

Totalt antall sider: 90

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på vår erfaringsbaserte Master of Business Administration (MBA) ved Nord universitet. Vårt valg av forskningsfelt i denne masteroppgaven er samfunnsansvar.

I masteroppgaven undersøkte vi hvorfor og hvordan virksomheter i Bodø utøver samfunnsansvar. Våre informanter har gitt verdifulle bidrag til dette arbeidet.

Masteroppgaven har blitt utført samtidig som vi begge har vært i full jobb. Prosessen har vært tidkrevende, men også veldig lærerik. Arbeidet med oppgaven har tatt en del tid og vi ønsker derfor å takke alle rundt oss for all hjelp, tålmodighet og gode råd på veien. Vi ønsker også å rette en takk til vår veileder Frode Fjelldal-Soelberg v/ Nord universitet for gode innspill, kunnskap og støtte i vårt arbeid.

Bodø, 29. mai 2020

Amund Jenssen

Rune Lund Sommerseth

Sammendrag

Denne oppgaven representerer avslutningen på graden Master of Business Administration (MBA) ved Nord universitet. Oppgaven er gjennomført over to semestre, høsten 2019 og våren 2020.

Målet med oppgaven har vært å anvende vitenskapelige metoder på vår valgte problemstilling. Vi har valgt en kvalitativ casestudie. Teori og empiri har blitt brukt for å drøfte samfunnsansvar i virksomheter i Bodø. Problemstillingen vår var som følger:

Hvorfor utøver virksomheter i Bodø samfunnsansvar?

Våre to caser var Coop Nordland SA og Iris Salten IKS. To selskaper som driver virksomhet både i Bodø og Salten-samfunnet for øvrig. Casestudier egner seg godt for å gå i dybden. Det samme gjør den kvalitative tilnærmingen med semistrukturerte intervjuer. Det er gjennomført to intervjuer, et gruppeintervju med tre informanter, og et intervju med en enkelt informant. I tillegg er det innhentet sekundærdata.

Vi vurderer det slik at man kan forstå hvorfor virksomheter i Bodø utøver samfunnsansvar med utgangspunkt i våre fire teoretiske perspektiver; interessenteori, legitimitetsteori, strategiteori og omdømmeteori.

Samtidig mener vi at forståelsen av samfunnsansvar må sees i sammenheng med den sosiale konteksten virksomhetene befinner seg i. De nordiske landene representerer en institusjonell kontekst som skiller seg fra den sosioøkonomiske konteksten som de fleste teoriene om bedriftenes samfunnsansvar stammer fra (Gjølberg, 2012). Konsekvensen av dette er at norske virksomheters samfunnsansvarsaktiviteter bør ha en innretning hvor fokuset er på frivillige aktiviteter, ut over de lovmessige kravene.

Caseselskapene virker å ha en instrumentell tilnærming til samfunnsansvar.

Samfunnsansvarsaktivitetene virker i liten grad å påvirke caseselskapenes forretningsidéer og langsiktige strategier.

Gjennomgangen av caseselskapenes samfunnsansvarsaktiviteter viser at de forskjellige aktivitetene kan tilskrives ulik grad av henholdsvis markedshensyn, økonomiske hensyn og samfunnsansvar, men at de aller fleste innehar elementer av alle deler.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----|
| Forord | i |
| Sammendrag | ii |
| Innholdsfortegnelse | iii |
| 1.0 Innledning | 1 |
| 1.1 Aktualitet | 1 |
| 1.2 Problemstilling | 2 |
| 1.3 Operasjonalisering av problemstilling | 4 |
| 1.4 Avgrensning | 4 |
| 1.5 Oppsummering | 5 |
| 2.0 Teori | 6 |
| 2.1 Samfunnsansvar (CSR) | 6 |
| 2.1.1 Definisjoner av CSR (samfunnsansvar) | 6 |
| 2.1.2 CSR 2.0 | 8 |
| 2.1.3 CSR-pyramiden | 9 |
| 2.1.4 En tredelt bunnlinje: Økonomi, miljø og samfunn | 12 |
| 2.1.5 Kritikk mot CSR | 13 |
| 2.1.6 Oppsummering samfunnsansvar | 13 |
| 2.2 Interessentteori | 13 |
| 2.2.1 Interessenten | 14 |
| 2.2.2 Interessentkartet | 15 |
| 2.2.3 Ulike syn på interessentteori | 17 |
| 2.2.4 Kritikk av interessentteori | 18 |
| 2.3 Legitimitetsteori | 18 |
| 2.3.1 Kritikk av legitimitetsteori | 20 |
| 2.3.2 Forskjeller mellom interessent- og legitimitetsteori | 20 |
| 2.4 Strategi | 21 |
| 2.5 Omdømme | 23 |
| 2.6 Oppsummering | 24 |
| 3.0 Metode | 25 |
| 3.1 Forskningsstrategi og design | 25 |
| 3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg | 27 |
| 3.2.1 Utvalg | 27 |
| 3.2.2 Rekruttering av informanter | 28 |
| 3.2.3 Gjennomføring av intervju | 28 |
| 3.3 Behandling av data | 30 |
| 3.4 Gjennomføringen av dataanalysen | 30 |
| 3.5 Reliabilitet og validitet | 32 |
| 3.5.1 Reliabilitet | 32 |
| 3.5.2 Validitet | 34 |
| 3.5.3 Overførbarhet og bekreftbarhet | 35 |
| 3.6 Refleksjon over egen rolle som forsker | 35 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.7 | Kritisk refleksjon over valgt design og metode | 37 |
| 3.8 | Etiske problemstillinger | 38 |
| 3.9 | Oppsummering | 39 |
| 4.0 | Empiriske funn | 40 |
| 4.1 | Presentasjon av caseselskaper | 40 |
| 4.1.1 | Iris Salten IKS | 40 |
| 4.1.2 | Coop Nordland SA | 40 |
| 4.2 | Presentasjon av data | 41 |
| 4.2.1 | Samfunnsansvar (CSR) | 42 |
| 4.2.2 | Interessenter | 46 |
| 4.2.3 | Legitimitet | 49 |
| 4.2.4 | Strategi | 52 |
| 4.2.5 | Omdømme | 57 |
| 4.3 | Oppsummering | 60 |
| 5.0 | Diskusjon..... | 61 |
| 5.1 | Hvordan forstås begrepet samfunnsansvar? | 61 |
| 5.1.1 | Vår forståelse av samfunnsansvar | 61 |
| 5.1.2 | Caseselskapenes forståelse av samfunnsansvar | 63 |
| 5.2 | I hvilken grad utøves samfunnsansvar i caseselskapene? | 65 |
| 5.3 | Hvordan forstår vi caseselskapenes samfunnsansvar i lys av våre teoretiske perspektiver | 72 |
| 5.3.1 | I lys av interessenteori..... | 72 |
| 5.3.2 | I lys av legitimitetsteori..... | 73 |
| 5.3.3 | I lys av strategiteori | 75 |
| 5.3.4 | I lys av omdømmeteori..... | 76 |
| 5.4 | Oppsummering | 77 |
| 6.0 | Avslutning | 79 |
| 6.1 | Hovedkonklusjoner | 79 |
| 6.1.1 | Hovedkonklusjoner oppsummert | 81 |
| 6.2 | Teoretiske og praktiske implikasjoner | 81 |
| 6.3 | Begrensninger og validitet | 81 |
| 6.4 | Veien videre | 82 |
| | Litteraturliste | 84 |
| | Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informantene | 91 |
| | Vedlegg 2: Intervjuguide..... | 94 |

Figuroversikt

| | | |
|----------|---|----|
| Figur 1: | Carrolls CSR-pyramide (Dudovskiy, 2012) | 10 |
| Figur 2: | Freemans interessentkart (Freeman, 1984)..... | 16 |
| Figur 3: | Seleksjon i forskningsprosessen (Johannessen et al., 2011)..... | 36 |
| Figur 4: | Caseselskapenes samfunnsansvarstiltak | 64 |

1.0 Innledning

Formålet med denne oppgaven er å studere samfunnsansvar i virksomheter i Bodø. Hvordan forstås begrepet samfunnsansvar i virksomhetene? Hvorfor og hvordan utøver virksomhetene samfunnsansvar? For å forstå dette vil det anvendes teori om samfunnsansvar, interesser, legitimitet, strategi og omdømme.

I innledningskapittelet utdypes det hva denne oppgaven handler om. Vi aktualiserer oppgaven og presenterer motivet for valg av tema. Deretter presenteres problemstillingen og våre fire forskningsspørsmål. Oppgavens avgrensning defineres også i dette innledningskapittelet.

1.1 Aktualitet

Samfunnsansvar (Corporate social responsibility (CSR)) handler om hvordan verdier skapes, og hvordan bedriften påvirker samfunn, miljø og mennesker. Dette innebærer å integrere samfunns- og miljømessige hensyn i strategi og daglig drift (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2018). Det forventes at bedrifter leverer et positivt bidrag til samfunnet utover driftsresultat. Mange bedrifter har i dag ansatte med ansvar og oppgaver innenfor samfunnsansvar, bærekraft og kommunikasjon. Et eksempel er virksomheter som sponser det lokale kulturlivet, som f.eks. Bodø Energi og Salten kraftsamband. Det kan også som nevnt over gjelde miljøspørsmål, som å redusere bruk av engangsplast, kjøp av klimavoter eller gjøre tiltak for å redusere utslipp o.l.

Det kan tenkes at det stilles større forventninger til store virksomheter, målt i omsetning, om å utøve samfunnsansvar. Å utvise samfunnsansvar og det å vise samfunnsengasjement er en god mulighet for bedrifter til å differensiere virksomheten fra andre. I sterk konkurranse kan samfunnsansvar ha stor verdi. Det å utvise samfunnsansvar og samfunnsengasjement er ikke bare nyttig for å trekke til seg kunder, og holde på disse, men også for å være en ønsket samarbeidspartner, interessant arbeidsgiver eller et attraktivt investeringsobjekt (Erichsen et al., 2018). En mulig motivasjonsfaktor for virksomhetens vilje til å utvise samfunnsansvar er omdømme, og bedret eller styrket sådan. Omdømme er også viktig for å tiltrekke seg arbeidskraft, og vil i enkelte tilfeller være tungen på vektskålen når noen står overfor et valg om å søke, eller takke ja til, en stilling i en virksomhet.

Det er ikke tilfeldig at flere og flere virksomheter i dag benytter seg av profesjonell hjelp for mediehandtering, såkalte kommunikasjonsrådgivere. Viktigheten av å opptre korrekt får stadig større betydning. Samfunnsansvar kan således være et nødvendig strategisk grep for å bedre omdømmet og potensielt gi konkurransefortrinn.

De Forente Nasjoners (FN) bærekraftsmål har fått økt oppmerksomhet de siste årene. FNs bærekraftsmål er en felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030 (De Forente Nasjoner, 2020). Norge var et av de første landene til å rapportere til FN om hvordan bærekraftsmålene følges opp. Flere virksomheter i inn- og utland tar i større grad enn tidligere bærekraftsmålene inn i sin virksomhet. Et eksempel er Bodø kommune som bruker bærekraftsmålene i saksframleggene til ulike politiske utvalg. Man kan også se at statsministeren og statsrådene bruker bærekraftsmål-pins i offisielle sammenhenger.

I mars 2020 ble det erklært pandemi i forbindelse med viruset Covid-19, bedre kjent som korona-viruset. På noen få dager i midten av måneden forandret samfunnet seg totalt. Med hjemmel i smittevernloven stengte regjeringen ned flere ulike typer virksomheter. Blant annet ble barnehager og skoler stengt. Nord universitet stengte ned campus fra 20. mars til og med fredag 20. mai. Personer som hadde vært i utlandet ble ilagt 14-dagers karantene etter hjemkomst. Befolkningen generelt ble oppfordret til sosial distansering. Flere lufthavner og båthavner ble stengt. Over 400 000 arbeidstakere ble permittert, og det ble innført flere økonomiske krisepakker fra regjeringen, på til sammen flere hundre milliarder kroner. Norges Bank kuttet styringsrenten til en historisk lav nullrente. Bankene ble oppfordret til å utvise samfunnsansvar med å kutte både renter og utbytte. Andre virksomheter ble også oppfordret til å ikke dele ut utbytte. Alle skulle være med i den store norske dugnaden. Lignende tiltak ble også innført i store deler av verden forøvrig.

1.2 Problemstilling

Vi anser samfunnsansvar som et tidsaktuelt tema. Deler av samfunnsansvar er i dag nærmest som en selvfølge å regne, og det stilles blant annet krav til rapportering av samfunnsansvar. De fleste virksomheter fokuserer nå på miljøspørsmål, og flere jobber med FNs bærekraftsmål. Miljøfokuset kan eksempelvis være kildesortering, gjenbruk eller miljøsertifisering. Miljøbevissthet er både et tidsaktuelt og ikke minst nødvendig fokus for virksomheter. Tilslag på tilbud, anbud o.l. kan stå og falle på leverandører og tilbydere sitt grønne fotavtrykk. I utgangspunktet vil samfunnsansvar oppfattes positivt, og kan settes i sammenheng med virksomheters omdømme.

Likevel kan virksomheters samfunnsansvar oppleves som noe tilfeldig. Dersom en virksomhet oppfyller kravene innenfor miljøfyrtårnets sertifisering, har virksomheten da oppfylt «kravene» fra omgivelsene om å utøve samfunnsansvar? For mange virksomheter er

læreplasser nødvendig for rekruttering og vekst. Er dette samfunnsansvar – eller er det en nødvendighet for virksomhetens overlevelse? Baserer virksomhetenes vilje til å sponse frivillige organisasjoner og idrettslag på tilfeldigheter som eksempelvis egne ansattes interesser? Er det sammenheng mellom samfunnsansvarsaktiviteter og virksomheters strategi? Er det samfunnsansvar eller tilfeldig plassering av velvilje? Dette er elementer som vi ønsker å se nærmere på i en forskningsprosess.

Vår problemstilling er:

Hvorfor utøver virksomheter i Bodø samfunnsansvar?

For å belyse problemstillingen vår har vi valgt følgende fire forskningsspørsmål:

- *Hvordan kan dette forstås ut ifra interessenteori?*

Garriga & Melé (2004) mener at interessenteori er den viktigste og mest innflytelsesrike bidragsyteren til teori om samfunnsansvar. I forskning om samfunnsansvar er interessentene sentrale komponenter. Crane & Matten (2016) definerer en interessent som *“an individual or a group that, in the context of a specific situation is either harmed by, or benefits from, the corporation, or whose rights the corporation should respect”*. Interessenteorien er derfor viktig i arbeidet med å forstå samfunnsansvar med utgangspunkt i våre to casers interessenter.

- *Hvordan kan dette forstås ut ifra legitimitetsteori?*

Legitimitetsteori er en av de mest brukte teoriene for å forklare hvorfor en organisasjons ledelse er interessert i å rapportere om samfunnsansvar (Loh, Deegan & Inglis, 2015). Legitimitetsteori bygger på sosiale kontrakter mellom organisasjoner og samfunnet. Teorien sier at organisasjoners eksistens forutsetter at samfunnet oppfatter at organisasjonen handler innenfor, eller i tråd med, samfunnets verdier og normer (Gray, Owen & Adams, 1996). For å belyse hvorfor virksomheter i Bodø utøver samfunnsansvar har vi valgt å bruke legitimitetsteori.

- *Hvordan kan dette forstås ut ifra strategiteori?*

Ifølge EU-kommisjonen (2011) burde virksomheter *«have a process in place to integrate social, environmental, ethical human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close cooperation with their stakeholders*. Vi har valgt strategiteori for å forstå om caseselskapene våre bruker samfunnsansvar strategisk, og om samfunnsansvarsaktivitetene deres kan forstås ut fra denne teorien.

- *Hvordan kan dette forstås ut ifra omdømmeteori?*

Alle organisasjoner bygger seg et omdømme. Det skjer enten ubevisst eller strategisk. Med strategisk menes det bevisst og styrt (Erichsen et al., 2018). Et godt omdømme skaper tillitt hos interessentene, og bidrar til å skape lojalitet. Det er koblinger mellom omdømmeteori, strategiteori, legitimitetsteori og interessenteori. Det igjen kobler etter vårt syn samfunnsansvar og omdømmeteori sammen. Derfor har vi valgt å bruke omdømmeteori for å belyse problemstillingen vår.

Alle disse fire teoretiske perspektivene kan knyttes til samfunnsansvar, og de vil dermed etter vår vurdering være godt egnet til å belyse problemstillingen vår. Etter vår oppfatning kan man se elementer fra alle disse perspektivene når man ser på temaet samfunnsansvar. Vi vil kun benytte de delene, av de ulike teoretiske perspektivene, som vi mener er relevante for samfunnsansvar.

1.3 Operasjonalisering av problemstilling

Med virksomheter i Bodø mener vi selskaper som driver, hele eller deler av, virksomheten sin i eller fra Bodø. Det kan være private selskapsformer, men også offentlig eide selskaper som kommunale foretak, interkommunale samarbeid og lignende.

Begrepene bedriftenes samfunnsansvar, samfunnsansvar og CSR vil i denne oppgaven bli brukt om hverandre.

1.4 Avgrensning

I oppgaven ønsker vi å undersøke hvorfor virksomheter i Bodø utøver samfunnsansvar. På grunn av oppgavens tidsbegrensning fokuseres det på to caseselskaper. Det er også avgrensninger knyttet til anvendelse av teori hvor vi har valgt interessenteori, legitimitetsteori, strategiteori og omdømmeteori for å forstå samfunnsansvar i caseselskapene. I tillegg lages det et bakteppe i form av teori om samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility). Vi har begrenset oss til de teoriene vi mente var mest aktuelle for problemstillingen vår. Vi har dermed valgt å ikke bruke motivasjonsteori eller økonomiske teorier i oppgaven vår. Hensikten med oppgaven er å se på hvorfor caseselskapene utøver samfunnsansvar, og hvordan dette kan forstås ut ifra vårt teoretiske rammeverk.

1.5 Oppsummering

I dette innledende kapitlet har vi aktualisert vår oppgave. Problemstillingen og våre forskningsspørsmål er presentert og definert. Vi har også sett på sammenhengen mellom våre valgte teoretiske perspektiver og samfunnsansvar. Avslutningsvis er oppgavens avgrensning presentert.

2.0 Teori

I oppgavens kapittel 2 presenteres vårt teoretiske rammeverk. Teori om samfunnsansvar er oppgavens bakteppe. Deretter presenteres og knyttes de teoretiske perspektivene, som er benyttet i våre forskningsspørsmål, til samfunnsansvar. Først presenteres teori om samfunnsansvar, deretter interessent- og legitimitetsteori. Til slutt ser vi på teorier om henholdsvis strategi og omdømme.

2.1 Samfunnsansvar (CSR)

2.1.1 Definisjoner av CSR (samfunnsansvar)

CSR står for Corporate Social Responsibility. På norsk oversettes dette til bedriftens samfunnsansvar. Samfunnsansvar handler om hvordan virksomheter kan ta ansvar for, og bidra til, samfunnet rundt seg. Begrepet er i faglitteraturen gitt flere ulike fortolkninger og forståelser, og har således ingen entydig definisjon. Selv om det er gjennomført mange studier hvor CSR er emne, så er det knyttet noe usikkerhet til begrepet. Usikkerheten finnes både blant akademikere og næringslivet, og er knyttet til definisjonen og målbarheten av CSR (McWilliams et al., 2005; Dahlsrud, 2008). Konseptet oppstod på bakgrunn av ideen om at samfunnets interesser var viktigere enn bedrifters interesser. Tanken bak implementeringen av CSR var å motvirke de negative konsekvensene av bedrifters virksomhet, som negativ miljøpåvirkning, uverdige arbeidsforhold o.l. (Blindheim, 2008).

Oppfatningen av samfunnsansvar som begrep er ofte ulikt avhengig av den sosiale, nasjonale og industrielle konteksten (Freeman & Hasnaoui, 2011). I en studie fra 2011 ble det konkludert med at definisjonen av samfunnsansvar ikke bare var uforenlig på tvers av landegrensler, men også inkonsekvent innenfor land (Freeman & Hasnaoui, 2011).

CSR som konsept har en lang historie og betegnelsen oppstod tidlig på 1950-tallet. Akademikere har klassifisert fire perioder av CSR: I perioden før 1950 hvor bedrifter bare donerte til veldedige formål; i perioden 1953 – 1967 vokste det fram en forståelse av ansvaret bedrifter hadde for sivilsamfunnet og bedriftenes involvering i dette; i perioden 1968 – 1973 begynte bedrifter å fokusere på spesielle samfunnsutfordringer, som f.eks. forurensing og rasisme; i den siste perioden fra 1974 og fram til nåtiden har bedrifter for alvor startet å fokusere på virksomhetsstyring for å imøtegå utfordringer rundt implementering av CSR (Carroll, 2015).

Bowen nevnes ofte som en av grunnleggerne av konseptet CSR (Carroll, 1999). Bowen definerte CSR på følgende måte: «*the obligations of businessmen to pursue those policies, to*

make those decisions, or to follow those lines of action that are desirable in terms of the objectives and values of society» (Bowen, 1953). Bowens arbeid var et vendepunkt i studier av CSR fordi det fremhevet viktigheten av at bedrifter opererer innenfor de sosialt aksepterte normer og verdier, for å opprettholde legitimitet i et samfunn. Ifølge Keith Davis (1960) refererte samfunnsansvar til bedrifters handlinger og beslutninger som gikk ut over bedriftens økonomiske og teknologiske interesser. Walton (1998) mente på sin side at CSR måtte svare ut problemene som oppstår når en bedrift ikke er i stand til å handle i tråd med samfunnets normer, verdier og etiske standarder.

I Norge har Næringslivets Hovedorganisasjon beskrevet samfunnsansvar på følgende måte: «*Næringslivets samfunnsansvar handler om hvordan verdiskapning skjer – det vil si hvordan bedrifter produserer varer og tjenester på en lønnsom, anstendig og bærekraftig måte»* (O'Donovan, 2002). Her kobler Næringslivets Hovedorganisasjon sammen begrepet bærekraftig utvikling med samfunnsansvar. Bærekraftig utvikling innebærer her at bedrifter skal ha nettopp bærekraft som mål i sin verdiskapning.

I stortingsmeldingen *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi* vektlegges det at samfunnsansvar handler om å ta ansvar utover det som er lovpålagt i virksomheten. Fokus rettes mot sosiale og miljømessige aspekter (St. meld. nr 10, 2009).

I 1987 ga Brundtland-kommisjonen ut sluttrapporten *Vår felles framtid*, som hadde stor betydning for sammenkoblingen av samfunnsansvar og miljøspørsmål. I senere tid har store internasjonale organisasjoner som OECD, Verdensbanken og De Forente Nasjoner utviklet retningslinjer og standarder for etisk og samfunnsansvarlig virksomhet. Dette er særlig rettet mot multinasjonale selskaper (Trygstad & Lismoen, 2008).

EU-kommisjonen beskrev i 2002 CSR på følgende måte: «*CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis»* (EU-kommisjonen, 2002). Med denne definisjonen la EU-kommisjonen vekt på at konseptet var frivillig. Fokus var på samspill med interessenter, og miljømessige og sosiale hensyn. EU-kommisjonen kom med en ny definisjon av CSR i 2011: «*the responsibility of enterprises for their impacts on society»* (EU-kommisjonen, 2011). Her påpekte EU-kommisjonen at bedrifter påvirker samfunnet rundt seg med sin virksomhet, og at dette gir bedriftene et ansvar. Ifølge EU-kommisjonen (2011) burde virksomheter «*have a process in place to integrate social, environmental, ethical human rights and consumer concerns into their business operations*

and core strategy in close cooperation with their stakeholders. EU-kommisjonen ga også uttrykk for at CSR omhandlet bedriftenes forpliktelser overfor miljøet og samfunnet, gjeldende lovverk og at disse forpliktelsene gikk utover det loven krever: «*Corporate social responsibility concerns actions by companies over and above their legal obligations towards society and the environment. Certain regulatory measures create an environment more conducive to enterprises voluntarily meeting their social responsibility*» (EU-kommisjonen, 2011). EU-kommisjonen gikk her bort fra at bedriftens samfunnsansvar var helt frivillig, og foreslo at det ved bruk av regulering kunne bidra til mer sosialt engasjement fra bedriftene. Den nye definisjonen anses å være i tråd med internasjonalt anerkjente CSR-prinsipper og definisjoner.

I 1999 definerte The World Business Council of Sustainable Development (WBCSD) samfunnsansvar slik: «*Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large*» (WBCSD, 1999). Virksomheter har forpliktelser overfor deres ansatte og omgivelsene de operer i. Virksomheten kan ikke skilles, eller isoleres, fra omgivelsene sine, ettersom det er en gjensidig avhengighet. Definisjonen sier at samfunnsansvar handler om noe mer enn å følge gjeldende lover og regler.

2.1.2 CSR 2.0

Wayne Visser har i sin bok *CSR 2.0: Transforming Corporate Sustainability and Responsibility* (2014) definert CSR på følgende måte: «*CSR is the way in which business consistently creates shared value in society through economic development, good governance, stakeholder responsiveness and environmental improvement. ... CSR is an integrated, systematic approach by businesses that builds, rather than erodes or destroys, economic, social, human and natural capital*».

Vissers definisjon sier at bedrifter bør tilstrebe å skape verdi for størst mulig antall personer, samt miljøet. Bedrifter skal bidra positivt til samfunnsutviklingen, miljøet samt skape verdi for eierne sine.

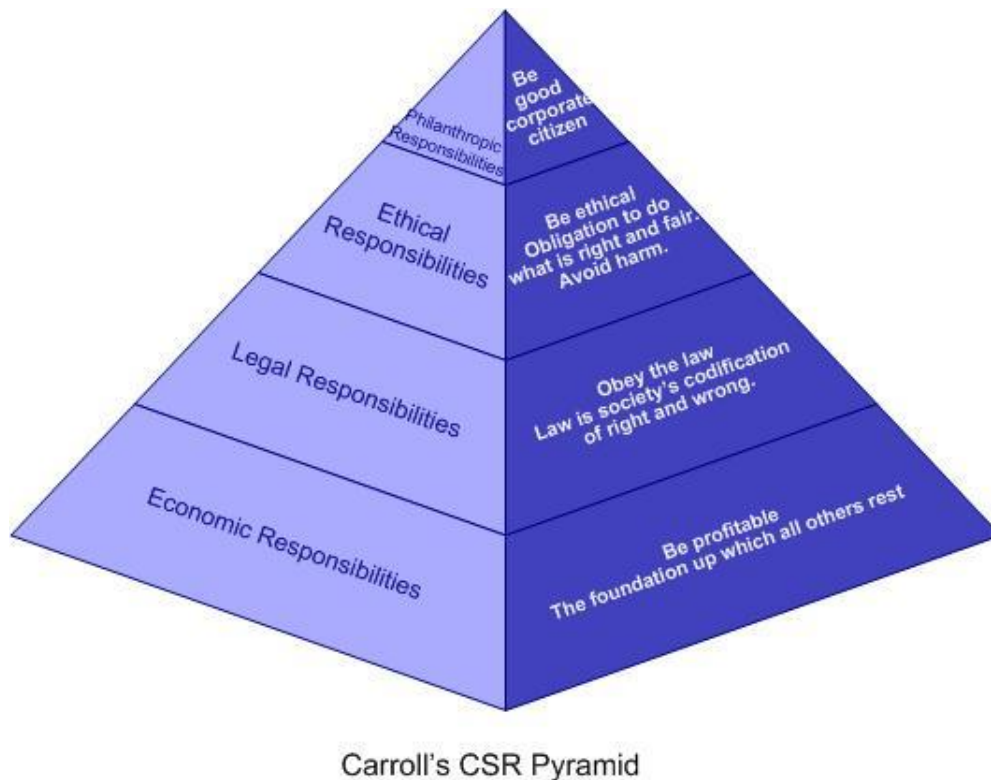
I boken gir Visser uttrykk for at CSR har feilet. Miljømessig forverres tilstanden til planeten vår. Sosiale problemer som brudd på menneskerettighetene, kritikkverdige arbeidsforhold og tvilsom etikk er fremdeles til stede (Visser, 2014). Visser har utarbeidet konseptet CSR 2.0 for å videreutvikle CSR. Ifølge Visser er det fem faser, eller aldre, i utviklingen av CSR: 1.

Den defensive fasen, eller grådighetens alder. Navnet kommer fra bedriftenes behov for å forsvare virksomheten mot negativ PR fra media og press fra interessegrupper- eller organisasjoner, som fokuserer på virksomhet som ikke er bærekraftig på lang sikt. 2. Den veldedige fasen, eller filantropiens alder. Her «betaler» bedriftene tilbake ved å være veldedige. 3. Markedsføringsfasen, eller markedsføringens alder. Her er fokus på grønnvasking av virksomheten ved bruk av PR- og markedsføringsaktiviteter. Bedriftens CSR-virksomhet er et middel for å nå bedriftens primærmål. 4. Den strategiske fasen, eller ledelsesalderen. Her har CSR blitt en ordinær del av bedriftens strategier. 5. Den transformativ fase, eller ansvarlighetsalderen. I denne fasen er bedriftens kjernevirksomhet bærekraftig, både økonomisk, sosialt og miljømessig (Visser, 2014).

Disse fasene er ikke lineære, og det er mulig for ulike deler av virksomheten å være i ulike faser på samme tid. I de fire første fasene er bedriftene reaktive. CSR-aktivitetene er et middel som bedriftene bruker som et svar på press fra omgivelsene. Ifølge Visser (2014) har CSR som konsept feilet i alle de fire første fasene. En av hovedgrunnene er bedriftenes motivasjon. Iverksettelse av CSR-tiltak har ikke vært motivert med bakgrunn i å ta ansvar. Det er tatt i bruk som et middel for å nå andre mål, som høyere fortjeneste til eierne, goodwill eller for å bedre eget omdømme. I dette arbeidet og med sin idé om den transformativ fase har Visser (2014) omdefinert forkortelsen CSR. Det er ikke lengre corporate *social* responsibility, men corporate *sustainability* responsibility. Visser legger her stor vekt på bærekraft.

2.1.3 CSR-pyramiden

Carroll (1991) definerte CSR som (fritt oversatt): «*det sosiale ansvaret til en bedrift omfatter de økonomiske, rettslige, etiske og filantropiske forventingene som samfunnet til enhver tid har til organisasjoner*». Carroll (1991) beskrev CSR som et fenomen bestående av fire forskjellige kategorier; økonomisk ansvar, lovmessig ansvar, etisk ansvar og filantropisk ansvar. Disse fire kategoriene kan fremstilles som en pyramide.



Figur 1: Carrolls CSR-pyramide (Dudovski, 2012)

2.1.3.1 Økonomisk ansvar

Historisk sett har bedrifter blitt etablert for å tilby varer og tjenester til samfunnet. Fortjeneste har vært et vanlig insentiv for entreprenørskap. Først og fremst var bedrifter skapt for å skape profitt. Etter hvert ble formålet for bedrifter å skape størst mulig profitt. Bedriftenes øvrige formål og ansvar hviler på bedriftenes økonomiske ansvar (Carroll, 1991).

2.1.3.2 Lovmessig ansvar

Foruten å skape verdi og fortjeneste legitimeres også bedriftenes eksistens av at de følger lover og offentlige reguleringer. Dette gir bedriftene noen grunnleggende rammer og kjøreregler å forholde seg til. Som en del av den sosiale kontrakten mellom samfunnet og bedriftene er det aksept for at bedrifter forsøker å skape verdi, så lenge de forholder seg til lovene og de til enhver tid gjeldende offentlige reguleringer. Det lovmessige ansvaret er andre del av pyramiden, og en del av en historisk utvikling. Samtidig sameksisterer det lovmessige ansvaret sammen med bedrifters økonomiske ansvar, og anses videre som en grunnleggende del av det frie marked (Carroll, 1991).

2.1.3.3 Etisk ansvar

Det etiske ansvaret omhandler de aktiviteter som ikke er en del av lovverket, men er forventet og aksepterte, eller ikke aksepterte av samfunnets medlemmer. Dette etiske ansvaret gjelder

de standarder, normer og forventninger som forbrukerne, de ansatte, eierne og samfunnet ser på som riktige (Carroll, 1991). På en måte er etikk og verdier noe som etableres før en lov, og ofte drivkraften som ligger til grunn for etablering av en lov eller regulering. Etisk ansvar kan også sees på som at bedrifter tar inn over seg nye verdier og normer som speiler samfunnets forventninger. Dette til tross for at disse verdiene og normene kan speile enn høyere forventning til bedriften enn hva som er regulert av lovverket. Dette gjør det å ta etisk ansvar komplisert. Det etiske ansvaret er i mindre grad uttrykt, i tillegg til at det til enhver tid er en del av den offentlige debatten. For å sikre seg legitimitet må bedriftene følge med i den offentlige debatten. Selv om det etiske ansvaret er nevnt som et eget nivå i pyramiden må det sees i sammenheng med det lovmessige ansvaret. Det er et dynamisk samspill mellom etisk og lovmessig ansvar. Samfunnets forventninger til bedrifters etiske ansvar presser på det lovmessige ansvaret slik at det blir mer og mer omfattende. Mer og mer omfattende lovmessig ansvar skaper stadig høyere forventninger fra samfunnet til bedrifters etiske ansvar, og at de skal vise etisk ansvar ut over det lovbestede (Carroll, 1991).

2.1.3.4 Filantropisk ansvar

Filantropi er her bedriftenes handlinger som er et svar på samfunnets forventninger til at bedrifter skal være gode samfunnsborgere. Dette inkluderer å delta aktivt i aktiviteter og programmer som øker menneskers og samfunnets velferd (Carroll, 1991). Forskjellen mellom det filantropiske og det etiske ansvaret er at det ikke er knyttet etiske og moralske forventninger til filantropi. Samfunnet ønsker at bedrifter bidrar med penger, materielt utstyr og arbeidstimer til humanitære programmer og formål. Samtidig anser ikke samfunnet bedrifter som uetiske hvis de ikke utøver filantropi. Slik sett er filantropi mer frivillig fra bedriftenes side, selv om det er forventninger fra samfunnet til at bedrifter skal bidra. En av grunnene til at Carroll (1991) skiller mellom etisk ansvar og filantropisk ansvar er at noen bedrifter føler de viser samfunnsansvar hvis de bare er en god samfunnsborger. CSR inkluderer filantropiske bidrag, men er ikke begrenset til dem. Carroll (1991) argumenterer med at filantropi er høyt ønsket og prisverdig, men faktisk mindre viktig enn de andre tre nivåene av samfunnsansvar i pyramiden. Filantropi blir på en måte toppen av kransekaken.

Carrolls CSR-pyramide er ment å illustrere at de ulike delene av en bedrifts samfunnsansvar er en del av en helhet. Teorien har delt bedrifters samfunnsansvar inn i fire ulike kategorier. De er ikke gjensidig utelukkende, men en del av en integrert helhet. Inndelingen er ikke ment å illustrere at bedrifter setter de ulike kategoriene opp mot hverandre, men skal være til hjelp for å forstå at det er en kontinuerlig dynamisk spenning mellom de ulike kategoriene. Det

tradisjonelle synet på CSR som en konflikt mellom bedriftens fokus på fortjeneste vs. bedriftens fokus på samfunnsansvar blir av Carroll (1991) sett på som for unyansert. Et CSR- eller interessentperspektiv vil gjenkjenne den dynamiske spenningen mellom de ulike kategoriene som en reell organisatorisk utfordring. I det perspektivet blir det viktig å se på pyramiden som en enhetlig helhet, og hvordan bedriften kan engasjere seg, ta avgjørelser og utføre handlinger som samtidig oppfyller forventningene fra alle de fire kategoriene.

2.1.4 En tredelt bunnlinje: Økonomi, miljø og samfunn

John Elkington introduserte begrepet «triple bottom line», eller den tredelte bunnlinjen, på slutten av 90-tallet (Carroll, 2015). Den tredelte bunnlinjen handler om at næringsliv, eller bedriftene, har andre forpliktelser enn rent økonomiske. Bedriftenes samfunnsansvar handler om at de på de tre områdene; økonomi, miljø og samfunn, holder seg over en bunnlinje (Carson & Kosberg, 2003). Begrepet bunnlinje er her en metafor hentet fra økonomisk teori. I følge Elkington (1999) er en bedrifts økonomiske bunnlinje resultatet bedriften oppnår, med utgangspunkt i standard regnskapsskikk. Bedriften har et ansvar om å være økonomisk bærekraftig og drive lønnsomt. Økonomisk overskudd er ikke et mål i seg selv, men et middel for å skaffe sosiale og miljømessige goder.

Bedriftenes miljømessige bunnlinje er ifølge Elkington (1999) en forpliktelse til å ivareta naturlig kapital som påvirkes av bedriftens handlinger og aktiviteter. Her peker Elkington (1999) på at vann, klimagassutslipp, samt flora og fauna er de viktigste miljømessige forpliktelsene. Bedriftenes handlinger og aktiviteter skal ifølge Elkington komme fram i egne miljøregnskap. Til forskjell fra Carrolls CSR-pyramide (1991) har Elkington (1999) miljømessige forpliktelser som et eget ansvarsområde. Carroll (1991) på sin side mener dette inngår som en del av bedriftenes etiske ansvar.

Bedriftenes sosiale bunnlinje handler om å ta hensyn til mennesker. Dette inkluderer både bedriftens ansatte, samt samfunnet for øvrig. Bedriftene skal ivareta menneskerettighetene, bekjempe korrupsjon og bidra til gode formål i bedriftenes lokalsamfunn (Elkington, 1999). Bidragene kan være økonomiske tilskudd, disponering av bedriftens personale eller at bedriften ivaretar særskilte grupper i form av eksempelvis inkluderende arbeidsliv. I tillegg skal bedriftene generelt bidra til god helse og utdanning i samfunnet.

Flere bedrifter har nå tatt i bruk den tredelte bunnlinjen i forbindelse med årlige rapporteringer. Dette er for å vise åpenhet rundt virksomheten (Carroll, 2015).

2.1.5 Kritikk mot CSR

Det er også fremkommet flere innvendinger mot CSR opp igjennom årene. Argumentasjonen mot CSR startet med et klassisk økonomisk argument i regi av Milton Friedman (1970). Friedman (1970) mente at CSR var et demokratisk problem ettersom han mente ansvaret for å utarbeide spillereglene og rammene for næringslivet var myndighetenes ansvar. Næringslivet skulle etter hans syn stå fritt til å søke profittmaksimering innenfor myndighetenes rammer. Virksomheter og dens ledelse kun hadde ett eneste ansvar, og det var å maksimere profitten til bedriftens eiere. Andre innvendinger går på at organisasjonen ikke er egnet til å håndtere sosiale aktiviteter – lederne har fokus på drift og økonomi, og har nødvendigvis ikke kompetanse til å ta beslutninger om samfunnsansvar (Carroll og Shabana, 2010). En annen innvending fra Carroll og Shabana (2010) er at CSR tar fokus bort fra organisasjonens kjernevirksomhet. Gjølberg (2012) kritiserer CSR med bakgrunn av at den akademiske interessen og utviklingen av teorier har fokusert på hva CSR skaper eller bidrar til, og ikke hva som er årsaken til CSR.

2.1.6 Oppsummering samfunnsansvar

I kapittel 2.1 er vårt teoretiske bakteppe om samfunnsansvar presentert. Det er brukt både moderne teorier og eldre teorier for å belyse temaet. I presentasjonen av teori om samfunnsansvar har vi funnet at det er både direkte og indirekte koblinger mot andre teoretiske perspektiver. Konseptet samfunnsansvar oppstod på bakgrunn av ideen om at samfunnets interesser var viktigere enn bedriftenes interesser. Samfunnsansvar skulle motvirke de negative konsekvensene av bedriftenes virksomhet (Blindheim, 2008). Det peker på at interessenter er et sentralt tema. Legitimitet er en ressurs som organisasjoner er avhengige av (Dowling & Pfeffer, 1975). Men til motsetning av andre ressurser er legitimitet en ressurs som organisasjonen selv kan påvirke og manipulere gjennom ulike strategier og offentlige rapporteringer (Woodward, Edwards & Birkin, 1996). Samfunnsansvar kan være en strategisk tilnærming for å skape legitimitet gjennom kommunikasjon. Dermed kan samfunnsansvar knyttes til strategi, omdømme og omdømmehåndtering.

I delkapitlene under presenteres interessenteori, legitimitetsteori, strategiteori og omdømmeteori.

2.2 Interessenteori

Garriga & Melé (2004) mener at interessenteori er den viktigste og mest innflytelsesrike bidragsyteren til teori om samfunnsansvar. I vår forskning om samfunnsansvar er

interessentene sentrale komponenter. Interessentteorien er derfor grunnleggende i arbeidet med å forklare samfunnsansvar med utgangspunkt i våre to casers interessenter.

Interessentteorien har sitt utspring fra flere ulike ideer og definisjoner (Strand & Freeman, 2015). Den ser på forholdet mellom bedriften og dens omgivelser, og tar for seg virksomhetens "rett" til eksistens, altså på hvilke premisser virksomheten overlever (Busch & Vanebo, 2000). I litteraturen om ledelse er begrepet interessent og interessentteori som konsept i stor grad knyttet til R. Edward Freeman (1984). Virksomheter utøver innflytelse på samfunnet, på samme tid stiller samfunnet krav og forventninger til virksomheten. Man er derfor avhengig av å undersøke virksomhetens utvidede verdier, herunder både sosiale og samfunnsmessige – ikke bare de økonomiske (Crane, Matten & Spence, 2013). Dette er ikke ulikt Elkingtons (1999) teori om den tredelte bunnlinje.

Den klassiske beskrivelsen av en virksomhets rolle i samfunnet slår fast at formålet utelukkende er fortjeneste for dens aksjonærer (Friedman, 1970). Denne teorien og tilnærmingen til samfunnsansvar handler hovedsakelig om et moralsk ansvar ovenfor sine eiere og representanter (Crane et al., 2013). Teorien ble i 1984 utfordret av R. Edward Freeman i boken *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Til tross for at Barnard (1938) først kom med ideen om at en virksomhet kunne sees på som en koalisjon av interessenter, markerer Freemans bok begynnelsen på interessentteori. Drivkraften bak interessentbasert ledelse, var å konstruere et rammeverk som hensyntok utfordringene ledelsen, som ble påvirket og presset av endringer og uroligheter, stod ovenfor (Freeman & Velamuri, 2006). Det hovedsakelige skillet mellom de ulike teoriene handler nettopp om at interessentteorien tar utgangspunkt i et utvidet spekter av interessenter, og derfor også verdiskapning ut ifra ulike perspektiv, i stedet for bare å fokusere på eierinteressen (Bowie, 1999).

2.2.1 Interessenten

Ettersom det i litteraturen finnes ulike tilnærminger og beskrivelser av begrepet interessent, er det utfordrende å ha en klar oppfatning av hva en interessent er. Hvem en virksomhets interessenter er, avhenger av virksomhetsstrukturen, arbeidsområde og hvilke grupper som berøres av virksomhetens aktiviteter (Crane & Matten, 2016).

Den første definisjonen av interessentbegrepet lød «*Those groups without whose support the organization would cease to exist*» (Freeman, 1984). Stanford Research Institute mente at suksess på lang sikt bare kunne oppnås dersom ledelsen i virksomheten oppfattet og forstod

de ulike interessentgruppenes behov og sørger for å sette mål som vil støttes av interessentene (Freeman, 1984). Begrepet interessent ble også benyttet av Ansoff (1965) på et tidlig tidspunkt. Ansoff mente at bedriftens mål var å sette konkurrerende krav og interessentbehov opp mot hverandre, og skape balanse mellom disse (Ansoff, 1965).

I boken *Strategic Management: A Stakeholder Approach* fra 1984 definerte R. Edward Freeman interessent som «*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives*» (Freeman, 1984). Dette er den klassiske interessent-definisjonen. Forfatteren mente at begrepsdefinisjonen på et overordnet nivå beskriver de utfordringer en virksomhet står ovenfor mht. strategivalg og samfunnsansvar (Freeman, 1984). Freeman mener at hensyn må tas ovenfor de grupper som påvirker eller kan påvirke virksomheten, og likeledes som påvirkes av virksomheten – for at denne skal kunne oppnå sine mål (Freeman, 1984). I ettertid har Freeman (2004) endret noe på definisjonen av interessent til «*those groups who are vital to the survival and success of the corporation*».

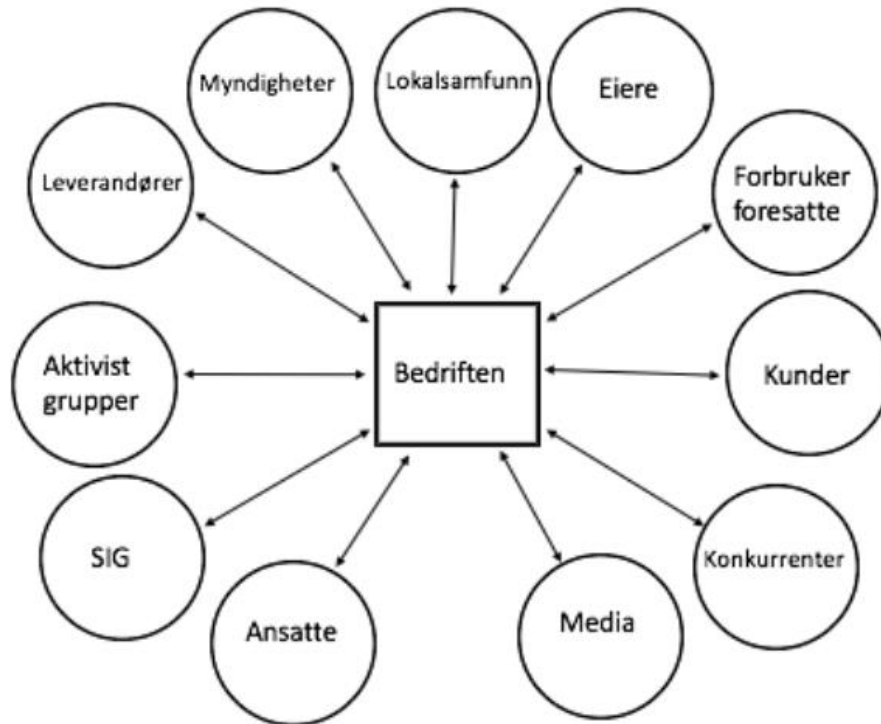
Crane & Matten (2016) definerer interessent fra et mer tidsaktuelt perspektiv som «*an individual or a group that, in the context of a specific situation is either harmed by, or benefits from, the corporation, or whose rights the corporation should respect*».

Interessentene har ulike forutsetninger og muligheter for å påvirke en virksomhet. Dette avhenger av interessentens grad av innflytelse. Dette har igjen en stor betydning for hvordan virksomheter møter de ulike interessentenes informasjonsbehov (Andersson & Bergqvist, 2003).

2.2.2 Interessentkartet

For å kunne studere forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene, det være seg interne og eksterne – utviklet Freeman (1984) et interessentkart som beskriver de parter som påvirkes av bedriftens aktiviteter. Freeman peker videre på en virksomhets kapabilitet ovenfor interessenter. Høy grad av kapabilitet gjenspeiler organisasjonens evne til å imøtekomme og forstå interessentgruppene, mens organisasjoner med lav grad av interessentkapabilitet ikke evner å balansere interessentrelasjonen og dermed heller ikke forstår interessentkartet.

Freemans (1984) poeng med interessentkartet var å få frem at virksomheten har ansvar for alle interessentgrupper som påvirkes av dens aktiviteter, og ikke bare enkeltgrupper. Modellen illustrerer interessentgruppene, og viser at påvirkningen mellom interessent og organisasjonen går begge veier.



Figur 2: Freemans interessentkart (Freeman, 1984)

Utover beskrivelser av interessenter, undersøkte Freeman (1984) mulige forhandlingsprosesser, gjennom kommunikasjon mellom spesifikke interessenter. Ifølge Freeman utgjør først og fremst identifisering, men også forhandling med interessentgruppene den beste måten å løfte en virksomhet frem på.

I modellen skiller man ikke mellom interessentgrupper som befinner seg innenfor eller utenfor virksomheten. Alle er essensielle når man skal se på grunnlaget for en virksomhets eksistens (Busch & Vanebo, 2000). Clarkson (1995) deler organisasjonens interessenter i to hovedgrupper; primære og sekundære. Forfatteren hevder videre at selve skillet mellom gruppene avhenger av om det kan spores formelle kontrakter til virksomheten eller ikke. Således kan den primære gruppen derfor bestå av eiere/aksjonærer, ansatte, leverandører og kunder – mens sekundærgruppen typisk inkluderer eksterne som lokalsamfunnet og myndigheter. Til tross for at Clarkson (1995) kategoriserer interessentene inn i to grupper, kan graden av innflytelse til de forskjellige interessentene variere og til tider være betinget situasjonen. Dermed vil det i hvert enkelt tilfelle være nødvendig å studere interessentenes reelle makt og innflytelse. Dette samsvarer med Andersson & Bergqvists (2003) utsagn om at interessentene har ulike forutsetninger og muligheter for å påvirke en virksomhet.

2.2.3 Ulike syn på interessenteori

Donaldson & Preston (1995) argumenterer for at interessenteorien er en etisk teori. De hevder at teorien kan forstås på tre ulike måter; en normativ, deskriptiv og instrumentell teori om interesser.

Mens den normative teorien går ut på å undersøke årsaken til at virksomheten *bør* hensynta interessentene, med utgangspunkt i filosofiske eller moralske prinsipper - forsøker den deskriptive interessenteorien å fastslå *hvordan* og *om* virksomheten faktisk hensyntar interessene til interessentgruppene. Den instrumentelle teorien prøver derimot å fastslå om det er *positivt for virksomheten* å ta hensyn til interessentgruppens interesser.

Til tross for at både den instrumentelle og deskriptive teorien er betydningsfulle aspekter ved teorien om interesser, mener Donaldson & Preston (1995) at en normativ tilnærming bør være interessenteoriens utgangspunkt. Ser man på interessenteori som en normativ teori, må også interessentene sees på som normative og legitimt interesserte i virksomheten. Det betyr igjen at interessentene har rettigheter som virksomheter er pliktige å ivareta - interessentenes legitime krav mot virksomheten (Carson, Kosberg, Skauge & Laudal, 2015).

Forfatterne hevder videre at teorien er strategisk og at det derfor anbefales interessentstyring. Dette fordrer at man retter oppmerksomhet mot alle legitime interesser, herunder alle interesser som berøres - under strukturetablering, utarbeidelse av virksomhetens retningslinjer og ikke minst når beslutninger skal tas. Ifølge Donaldson & Preston (1995) vil det fortsatt knyttes utfordringer til selve identifiseringen av interessentgrupper og omfanget av interessen deres i virksomhetene - og hevder at interessentstyring ikke nødvendigvis vil løse disse utfordringene. Til tross for at man identifiserer interessentene, peker teorien på at ikke samtlige grupper av interesser nødvendigvis skal involveres i like stor grad i alle beslutningsprosesser (Donaldson & Preston, 1995).

I følge Mainardes, Alves & Raposo (2012) vil det være utfordrende for enhver virksomhet å hensynta alle interessenters behov i den daglige driften. Derfor mener forfatteren at virksomheten bør vurdere hvilket nivå av betydning interessen har.

Mitchell, Agle & Woods (1997) hevder at *relevans* er av avgjørende betydning for virksomhetens inndeling og prioritering av interesser, og utarbeidet derfor et rammeverk for å avgjøre nettopp interessentenes relevans. Avgjørende for hvilke interesser virksomheten bør rette oppmerksomheten sin mot er legitimitet, makt og tidsnød. Rammeverket fremstår som en av de mer populære tilnærmingene (Mitchell, et al., 1997).

Oppfylles alle tre attributter, kan man kategorisere interessenten som betydningsfull. En rangering er dermed nødvendig for å sortere interessentene, der de som bare oppfyller en av attributtene som minst viktig – og prioriteres deretter. Forfatterne begrepsforklarte inndelingen i *latente*, *forventede* og *definitive* interessenter. Latente innehar kun én attributt og bør gis laveste prioritet, mens definitive interessenter bør prioriteres høyest, da gruppen innehar alle tre attributter, og har således størst påvirkningsevne på virksomheten. En gruppe som ikke gis klassifisering er ikke-interessenter, eller potensielle interessenter – ettersom disse ikke har noen av de nevnte attributtene (Mitchell, et al., 1997).

Alternativt hevder Phillips, Freeman & Wicks (2003) at interessentene kan deles inn i normative og derivative grupper. Gruppene som virksomheten har mer eller mindre moralske forpliktelser overfor klassifiseres som normative – herunder kunder, ansatte, leverandører, samfunnet og aksjeeiere. Den derivative klassifiseringen vil typisk bestå av interessenter som virksomheten ikke har forpliktelser overfor, moralske sådanne. Eksempler er medier eller konkurrenter, som i ytterste konsekvens kan få fordeler av eller skade virksomheten (Phillips et al., 2003).

2.2.4 Kritikk av interessenteori

Susan Key (1999) kritiserer interessenteorien for at den etter hennes syn ikke er en teori, men et rammeverk for å beskrive virksomheters atferd. Key (1999) kritiserer også Donaldson & Preston for at deres syn på interessenteorien ikke tar inn over seg kompleksiteten av den virkelige verden, som virksomheten opererer innenfor. En siste kritikk som Key (1999) fokuserer på er at det vil være mer fordelaktig å identifisere de ulike interessene som interessentgruppene representerer, istedenfor å identifisere alle ulike interessentgrupper.

2.3 Legitimitetsteori

Det er ulike årsaker til hvorfor virksomheter velger å ta samfunnsansvar.

Samfunnsansvarsaktiviteter kan være et strategisk grep for å nå virksomhetens mål, eller være av en mer symbolsk art for å oppnå legitimitet blant omgivelsene. Legitimitetsteori er en av de mest brukte teoriene for å forklare hvorfor en organisasjons ledelse er interessert i å rapportere om CSR (Loh et al., 2015). En organisasjons legitimitet er koblet til samfunnets syn på organisasjonen. Legitimitetsteori bygger på sosiale kontrakter mellom organisasjoner og samfunnet. Teorien sier at organisasjoners eksistens forutsetter at samfunnet oppfatter at organisasjonen handler innenfor, eller i tråd med, samfunnets verdier og normer (Gray et al., 1996). Trusler mot en organisasjons legitimitet oppstår når samfunnet mener organisasjonens

handlemåte er i strid med samfunnets verdier og normer. Det er en forventning om at organisasjoner innenfor industrier eller bransjer som har stort miljømessig eller sosialt fotavtrykk, skal offentliggjøre informasjon om sin virksomhet for å sikre dens legitimitet (Branco & Rodrigues, 2006). Det samme gjelder for offentlige virksomheter.

Innen legitimitetsteorien ses legitimitet på som en ressurs som organisasjoner er avhengige av (Dowling & Pfeffer, 1975) Men til motsetning av andre ressurser er legitimitet en ressurs som organisasjonen selv kan påvirke og manipulere gjennom ulike strategier og offentlige rapporteringer (Woodward et al., 1996). En legitim organisasjon har ut fra dette synet lettere for å skaffe seg nødvendige ressurser, det være seg råvarer, kompetanse eller finansiering.

Suchman (1995) definerer legitimitet på følgende måte: «*Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions*».

Legitimitet er sosialt konstruert. For at en organisasjon skal ha legitimitet hos en sosial gruppe må organisasjonens handlinger speile forventningene og verdiene til den sosiale gruppen (Suchman, 1995). Dette viser at hva som er legitimt vil variere mellom ulike sosiale system, og ulike sosiale grupper.

Samfunnet er i stadig endring, og våre normer, verdier og lover endres også. Det gjør at organisasjoner også må tilpasse seg endringene og trender i samfunnet generelt. Det kommer fram i Carroll & Buchholtz (2014) definisjon av legitimitet: «*Achievement of legitimacy by creating congruence between the value system for the organization and the value system for the society*». For å opprettholde organisasjonens legitimitet, må organisasjonene følge med på, og handle i tråd med, endringer i samfunnet (Lindblom, 1994).

Suchman (1995) skiller mellom to ulike retninger innenfor studier av organisasjoners legitimitet. Det er den strategiske retningen, og den institusjonelle retningen. Den strategiske retningen legger vekt på måter organisasjoner strategisk manipulerer symboler og omgivelsene, ved hjelp av kommunikasjon, for å oppnå legitimitet (Massey, 2001). Den institusjonelle retningen legger vekt på den sosiale konteksten og presset organisasjoner møter fra omgivelsene (Massey, 2001). Den strategiske retningen kan sees på som en innenfra- og ut-tilnærming. Den institusjonelle på sin side kan sees på som en utenfra- og inn-tilnærming. I den virkelige verden må organisasjoner forholde seg til både strategiske kommunikasjonsutfordringer, og institusjonelt press. Det er derfor viktig å ta med seg begge disse retningene når man analyserer en organisasjon.

Ifølge Lindblom (1994) kan organisasjoner benytte fire ulike kommunikasjonsstrategier for å legitimere egen virksomhet overfor samfunnet:

1. Organisasjonen kan informere interessenter om sin intensjon om å handle bedre, eller riktig.
2. Organisasjonen kan forsøke å endre oppfatningen til interessenter når det kommer til enkeltsaker, fremfor å endre organisasjonens handlemåte.
3. Avlede oppmerksomhet fra et problem ved å fokusere på noe positivt organisasjonen gjør, eller har gjort, og som ikke har med problemet å gjøre.
4. Forsøke å endre interessentenes forventinger til organisasjonens virksomhet.

Den strategiske tilnærmingen får ledelsen i organisasjoner til å virke kynisk og manipulativ i sin jakt på legitimering av organisasjonen. Spesielt hvis de velger strategien med å avlede oppmerksomheten. I den institusjonelle tilnærmingen blir legitimitet synonymt med å tilpasse seg samfunnets normer, verdier og strukturer. Organisasjoner blir her mer konforme gjennom bruk av allment aksepterte måter for organisering og standarder (Ljungdahl, 1999).

2.3.1 Kritikk av legitimitetsteori

Innenfor legitimitetsteorien antydes det at virksomheter har en sosial kontrakt med samfunnet som helhet. Kritikken mot dette går ut på at den sosiale kontrakten anses som urealistisk. Det er fordi teorien behandler samfunnet som en enhetlig helhet, da det i utgangspunktet består av en hel rekke ulike grupper. Legitimitetsteori bruker begreper som samfunnet og omgivelsene om interessenter. Dette bidrar ikke til å tydeliggjøre hvem som faktisk er en virksomhets interessenter (Deegan, 2011). Legitimitetsteorien er kritisert for at den ikke er spesifikk nok, og at den på egen hånd heller ikke klarer å forklare virksomheters bærekraftrapportering (Gray, 2007). Det er også rettet kritikk mot legitimitetsteorien fordi den ikke har vært godt egnet til å beregne legitimitetsgap. Den er ikke tydelig på hvor stort det opplevde legitimitetsgapet må være før en virksomhets eksistens er truet. Legitimitetsteorien klarer heller ikke å skille godt mellom strategier for å reparere, opprettholde eller oppnå legitimitet (Deegan, 2011).

2.3.2 Forskjeller mellom interessent- og legitimitetsteori

Både interessent- og legitimitetsteori handler om virksomheters forhold til omgivelsene. Begge teoriene ser virksomhetene som en del av et større sosialt system. Forskjellen handler delvis om hvordan virksomhetene bruker interessentenes krav og forventninger og delvis hvordan samfunnet og omgivelsene stiller kravene. I interessenteori brukes interessentenes

krav og forventninger som et mål på virksomhetens aktiviteter. Legitimitetsteorien på sin side bruker interessentenes krav og forventninger til å legitimere egen virksomhet.

2.4 Strategi

Strategiteori kan bidra til å forstå i hvilken grad samfunnsansvar er forankret i virksomheters strategier. Det teoretiske rammeverket kan brukes til å forstå ulike tilnærminger til arbeid med samfunnsansvar, og hvorfor samfunnsansvar eventuelt utøves.

Historisk sett har strategi vært sett på som noe langsiktig. De siste 50 – 60 årene har man gått fra langsiktig planlegging, via strategisk ledelse til nåtidens mer agile strategier (Bengtsson & Skärvad, 2011). Nå for tiden snakkes det altså mer om strategier med kortere tidshorison.

Strategi som begrep har ulik betydning og forskjellig innhold avhengig av hvor i verden man er. Tanker om strategi har i stor grad endret seg i takt med samfunnsutviklingen (Whittington, 2002).

Ifølge Erichsen et al. (2018) finnes det mange definisjoner på strategi. Johnson, Whittington & Scholes (2011) definerte strategi på følgende måte: «*Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger*».

Med *langsiktig retningsvalg* menes noe som skal foregå eller vare i tre år eller mer. *Nedslagsfelt* viser til et behov som skal dekkes eller en målgruppe. Den *fordelaktige posisjonen* er bedriftens konkurransefortrinn som gir kundene en verdi. *Omskiftelige omgivelser* viser til endringer i omgivelsene, som igjen stiller krav til tilpasning eller endring av arbeidsprosesser. Organiseringen av virksomheten er en faktor som påvirker strategi, og viktigheten av dette er det *sammensetning av ressurser og kompetanser* viser til. *Behov i markedene* viser til kundenes behov og hva som etterspørres. Det siste som står i definisjonen; *interessentenes forventninger* viser til hva brukerne, samarbeidspartnere, det offentlige, eiere med flere forventer i samhandling med virksomheten (Erichsen et al., 2018).

Porter (1996) definerte på sin side strategi på følgende måte: «*defining a company's position, making trade-offs, and forging fit among activities*». Det kan oversettes til å definere posisjonen, velge mellom aktiviteter og tilpasse leddene til hverandre.

Den kanadiske forskeren, forfatteren og strategiteoretikeren Henry Mintzberg (1987) viste til at man kan forstå strategi ut ifra fem ulike perspektiver - strategiens fem P'er: Plan, ploy

(manøver), position (posisjon), pattern (mønster) og perspective (perspektiv). Plan er den vanligste måten å se på strategi på. I dette perspektivet utarbeides det planer som følges for å nå konkrete, langsiktige mål og delmål. Dette er en strukturert tilnærming til strategiarbeid. Kritikken mot strategi som plan går ut på at virksomheter ofte låser seg fast i hvordan man skal gjøre ting, og nytenkning og ideer som dukker opp blir sjeldent, eller lavt, prioritert. Det andre perspektivet ploy, handler om å vinne eller beholde posisjonen i markedet. Denne strategien bærer preg av spill og taktikk, og handler om å utmanøvrere konkurrentene. I perspektivet posisjon velger virksomheter en strategisk retning basert på sin egen posisjon i markedet, og virksomhetens styrker og svakheter. Her fokuserer virksomhetene på å ha konkurransefortrinn sett i forhold til andre aktører og konkurrenter i samme marked. Mintzbergs fjerde perspektiv pattern viser til hvordan bedrifter følger markedet, eller trender, og griper sjansen når muligheter byr seg, selv om det skulle gå på tvers av virksomhetens opprinnelige planer. Her blir virksomhetens realiserte strategi en blanding av planlagte og fremvoksende strategier – veien blir til mens man går. Det siste perspektivet til Mintzberg er perspektiv. Her blir strategien en felles forståelse, eller tenkemåte, for hvordan man handler innad i virksomheten.

«Å se på strategi og utfordringer ved strategi på ulike måter vil kunne gi ny innsikt, nye problemstillinger og nye løsninger» (Erichsen et al., 2018).

Strategi kan også sees på i et konkurranseperspektiv, et omgivelsesperspektiv, et ressursbaseperspektiv og et integrert perspektiv (Roos, G., von Krogh, Roos, J. & Fernström, 2014). Med de ulike tilnærmingene forsøker man å oppnå konkurransefortrinn.

For å oppnå konkurransefortrinn tar konkurranseperspektivet utgangspunkt i at virksomheter skal analysere ulike forhold i sine omgivelser, med spesielt fokus på konkurrenter og kunder. Virksomheten tilpasser så strategien i henhold til dette. Det er en *utenfra-og-inn-strategi*. I ressursbaseperspektivet forsøker virksomheter å oppnå konkurransefortrinn ved å fokusere på egne ressurser og kompetanse. Dette er i motsetning til konkurranseperspektivet en *innenfra-og-ut-strategi*. Fokuset blir på hva virksomheten kan prestere på kort eller lang sikt – gitt virksomhetens tilgjengelige ressurser og kompetanse. Verdifulle strategiske ressurser kan utgjøre konkurransefortrinn. Med ressurser forstår man patenter, kompetanse, omdømme, størrelse og beliggenhet (Roos et al, 2014). I omgivelsesperspektivet må virksomheten tilpasse seg i takt med omgivelsene. Virksomhetens evne til å tilpasse seg forventninger og krav fra omgivelsene er sentralt. Dette er ikke ulikt interessent- og legitimitetsteori. Det

samme er virksomhetens evne til å utvikle nye konkurransefortrinn. Ressursbaseperspektivet kalles også evolusjonsperspektivet. De mest tilpasningsdyktige organisasjonene gjør det best over tid. For ledelsen blir det viktig å bygge fleksibilitet og endringsvilje i virksomheten (Erichsen et al., 2018). Det integrerte perspektivet er en sammenblanding av omgivelsesperspektivet, konkurranseperspektivet og ressursbaseperspektivet.

«Det viktige poenget med å betrakte og forstå strategi ut fra ulike perspektiver er å unngå å tilnærme seg strategiske problemer fra et enkelt eller mer begrenset perspektiv» (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2014).

2.5 Omdømme

Omdømme handler om omgivelsenes og eksterne syn på en virksomhet. Teori om samfunnsansvar, interessent- og legitimitetsteori fokuserer også på omgivelsene til virksomheter. Etter vårt syn er det koblinger mellom omdømmeteori, strategiteori, legitimitetsteori og interessentteori. Det igjen kobler samfunnsansvar og omdømmeteori sammen.

Omdømme, omdømmebygging og omdømmehåndtering benyttes ofte i omtale av virksomheter. Fagområdet omdømme har hatt stor vekst og er anerkjent i det vitenskapelige miljøet.

Det er flere ulike definisjoner av omdømme. Apeland (2007) definerer omdømme som *«summen av oppfatninger som ulike interessegrupper har av virksomheten»*. Brønn, Sjøbu & Ihlen (2009) definerer omdømme som følger: *«omdømme defineres som graden av respekt, beundring, tillit og gode følelser som interessentene har overfor en organisasjon»*. Wæraas, Byrkjeflot & Angell (2011) definerer på sin side omdømme som *«hvordan en organisasjon blir oppfattet på tvers av interessenter og over tid»*. Jacobsen & Thorsvik (2019) definerer det slik: *«Hvis en organisasjon ønsker at omgivelsene skal oppfatte organisasjonen på en spesiell måte, må det bevisst skapes et bilde utad, det som ofte kalles omdømme»*. Erichsen et al. (2018) omtaler omdømme som *«interessentens samlede vurderinger av en virksomhet over tid»*. Felles for alle de nevnte definisjonene av omdømme er at de fokuserer på omgivelsene og eksterne syn på virksomheten. Tid er også en faktor alle tillegger vekt – det tar tid å bygge omdømme.

Alle organisasjoner bygger seg et omdømme. Det skjer enten ubevisst eller strategisk. Med strategisk menes det bevisst og styrt. Ifølge Erichsen et al. (2018) er gode leveranser og god strategisk ledelse grunnlaget for et godt omdømme. Et sterkt omdømme kan øke

organisasjonens ytelse i gode tider, samtidig som et godt omdømme kan redusere eventuelle negative konsekvenser i dårligere tider (Erichsen et al., 2018). Et godt omdømme skaper tillitt hos interessentene, og bidrar til å skape lojalitet. Denne effekten av omdømme undervurderes ofte av virksomhetene.

Fokus på omdømme hadde utgangspunkt i privat sektor hvor det i konkurranseutsatte markeder var viktig med gode relasjoner til omgivelser og interessenter. Også i offentlig sektor og virksomheter er det fokus på omdømme og omdømmebygging. Det er forskjeller mellom privat og offentlig sektor. I offentlig sektor er det offentlige forventninger, politisk ansvarlighet, klare mål og prioriteringer. I privat sektor er det forholdet mellom behov, etterspørsel, tilbud og inntekter, samt beslutningstaking og profesjonelt selvstyre (Wæraas et al., 2011). Det er også mange likheter mellom offentlig og privat sektor. I offentlig sektor bygges det også relasjoner med kunder, men her har kundebegrepet en videre definisjon enn i privat sektor. Brukere av offentlige tjenester har en funksjon som kan sammenlignes med eiere eller aksjonærer i privat sektor. Det er også konkurranse i offentlig sektor. For eksempel rekruttering av kompetente medarbeidere. Med stadig mer krevende og kravstore brukere, samt komplekse oppgaver er behovet stort for kompetent arbeidskraft i offentlig sektor. Her konkurrerer offentlig sektor med privat sektor (Wæraas et al., 2011).

Omdømmehåndtering er for mange virksomheter en naturlig del av strategiarbeidet. Omdømme er noe en virksomhet har - omdømmehåndtering er en aktiv handling fra virksomheten (Røvik, 2016). Det er ikke uvanlig at virksomheter har egne kommunikasjonsrådgivere, eller for større virksomheter; egne avdelinger som jobber med kommunikasjon. Et omdømme er tidkrevende og vanskelig å bygge opp, men når det først har festet seg kan det virke selvforsterkende. På den andre siden er det relativt lett å miste omdømmet sitt. Har en virksomhet først hatt et godt omdømme, så ser man at det ofte ikke tar lang tid for virksomheten å gjenopprette omdømmet etter negative hendelser (Brønn et al., 2009).

2.6 Oppsummering

I teorikapittelet har vi presentert teori om samfunnsansvar. Det er også valgt ut deler av ulike teoretiske perspektiver som vi mener kan belyse samfunnsansvar og vår problemstilling. Dette er teori om interessenter, legitimitet, strategi og omdømme. Alle de teoretiske perspektivene danner grunnlaget for presentasjonen av data i kapittel fire, samt diskusjonen i kapittel fem.

I kapittel 3 beskrives vår metodiske tilnærming til dette studiet.

3.0 Metode

I metodekapitlet redegjøres det for hvilken forskningsmetode vi har brukt i vår forskning. Det er valgt en kvalitativ metode ettersom det etter vårt syn er best egnet til å belyse problemstillingen. Forskningsstrategi og design samt datainnsamling og utvalg presenteres nærmere.

3.1 Forskningsstrategi og design

Vårt valg av forskningsdesign ble gjort med bakgrunn i vår problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål. Design er formgivning av et forskningsprosjekt eller en oppgave. I samfunnsvitenskapelig metode skilles det mellom kvantitative og kvalitative metoder (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2011). Hovedforskjellen mellom kvalitativ metode og kvantitativ metode er at man ved bruk av kvalitativ metode får større mengde og mer detaljerte data fra et mindre utvalg informanter. Kvalitativ forskning innen samfunnsvitenskapen har til hensikt å få innsikt i sosiale fenomener, og problemstillingen har ofte opphav fra empiri. Ved bruk av kvalitativ metode kan man lete etter mønstre, finne spesielle kjennetegn og egenskaper ved fenomenet som studeres. Kvalitativ metode er godt egnet når forskere ønsker å studere fenomener man ikke kjenner særlig godt, som det er forsket lite på eller hvis det undersøkes fenomener man ønsker å forstå mer inngående. Et typisk eksempel på forskjellen mellom disse er den kvantitative spørreundersøkelsen kontra det kvalitative intervjuet. Vi valgte en kvalitativ tilnærming med dybdeintervju av informanter, ettersom vi hadde ønske om å studere et sosialt fenomen – samfunnsansvar i virksomheter i Bodø.

Ved bruk av kvalitativ metode vil innsamlet data fremkomme som ord og tekster, istedenfor tall. Kvalitativ metode benyttes dermed når man ønsker informasjon som ikke nødvendigvis lar seg kvantifisere eller måles i tallstørrelse. Ved bruk av kvalitativ metode kan informantene komme med erfaringer som forskeren ikke har forutsett, noe som er nyttig for å gå i dybden på et tema.

Valg av forskningsdesign innen kvalitativ metode henger sammen med problemstillingen, tidsaspektet og tilgjengelige ressurser for å kunne gjennomføre undersøkelsen. Eksempler på kvalitative forskningsdesign kan være etnografi, grounded theory, fenomenologi og casestudie for å nevne noen (Johannessen et al., 2011). Vi gjennomførte en kvalitativ casestudie. Robert K. Yin har definert casestudier slik: *«En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom*

fenomenet og konteksten er uklare» (Johannessen et al., 2011). En casestudie innebærer å studere noen få tilfeller inngående. Ved å velge casestudie som forskningsdesign og noen få spesifikke tilfeller, ga det oss muligheten til å gå i dybden i de ulike casene. Problemstillingen ble besvart ved å foreta dybdeintervjuer av informanter som kjente temaet inngående (Johannessen et al., 2011).

Det kvalitative casestudiedesignet ga oss mulighet til å forstå bakgrunnen for hvorfor lokale bedrifter utøver samfunnsansvar. Det er ulike tilnæringer til hvordan casestudier kan gjennomføres. De ulike undersøkelsesmetodene har sine fordeler og ulemper. Studie av enkeltcase er en metode. Fordelen med studie av enkeltcase er at forskere kan få virkelighetsnære beskrivelser og god innsikt i et tema. Enkeltcasestudier har ofte et eksplorativt preg og egner seg godt til teoretisk generalisering (Jacobsen, 2015). Ulempen er at det er vanskelig å generalisere til andre caser. For å kunne generalisere til andre caser, må det gjennomføres tilsvarende undersøkelser av de andre casene. Ved å undersøke mer enn én case gir det større mulighet til å gå i dybden på fenomenet. Flere caser gir også større datagrunnlag til teoretisk generalisering. For å kunne gå i dybden i casene bør det ikke være for mange informanter eller caser. Vi valgte derfor to caser; Coop Nordland SA og Iris Salten IKS.

Casestudier gjennomføres ofte ved bruk av observasjoner eller intervjuer, og det er vanlig å benytte seg av forskjellige metoder for datainnsamling (Eisenhardt, 1989). Det kan være kvalitative intervjuer av informanter, ulike observasjonsformer, kvantitative spørreundersøkelser og ulike typer sekundærdata. Målet med casestudier er å tilegne og samle så mye data som overhodet mulig om et fenomen. Deretter søker man å forstå fenomenet i lys av eksisterende teori og egne forhåndsantakelser. Resultatet kan være forsterket støtte til en teori, modifisering eller videreutvikling av teori, eller at ny teori utvikles basert på funnene i analysen (Eisenhardt, 1989).

Vi benyttet en teoristyrte casestudie, hvor vi tok utgangspunkt i Yin (2017) sin fremgangsmåte for design. En teoristyrte casestudie innebærer at man tar utgangspunkt i noen teoretiske antagelser innenfor forskningsfeltet som skal danne grunnlag for våre videre undersøkelser. I casestudier fokuserer forskerne på noen få enheter, eller tilfeller, i en tidsbestemt periode, gjennom detaljert og omfattende datainnsamling ifølge Yin (2017). Selve datainnsamlingen skjer ofte ved bruk av intervjuer eller observasjoner. Vår studie er avgrenset til to caser som begge driver virksomhet i Bodø og Salten, og vi valgte å gjennomføre intervjuer. Yin (2017)

mener at forskere gjør antagelser etter at forskerne har fått svar på noen grunnleggende spørsmål om problemet. Disse antagelsene påvirker våre teoretiske antagelser og legges til grunn for den videre undersøkelsen. Våre teoretiske antagelser blir presentert i teoridelen av masteroppgaven. Det er flere metoder for å analysere sammenhenger mellom det innsamlede datagrunnlaget og teori. Yin (2017) anbefaler en teoristyrte analyse, hvor de teoretiske antagelsene danner grunnlaget for dybdeintervjuene.

For å kunne bidra til økt kunnskap om bakgrunnen for at virksomheter i Bodø utøver samfunnsansvar måtte vi som forskere gå i dybden på de casene vi skal undersøke. Det er bakgrunnen for valget av et slikt forskningsdesign.

3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg

Studien vår baserte seg på innsamlet data i form av primær- og sekundærdata. Primærdata er data som vi selv samlet inn i egen datainnsamling. Primærdataen vår i denne studien var to semistrukturerte dybdeintervjuer med informanter fra de utvalgte virksomhetene. Intervjuene ble gjennomført i slutten av februar 2020. Spredningen av viruset Covid-19, med påfølgende restriksjoner, vanskeliggjorde ytterligere primærdatainnsamling fra midten av mars. Dette ga oss derimot mulighet til å velge flere teoretiske perspektiver for å belyse vår problemstilling og våre innsamlede data.

Det er vanlig å samle inn data gjennom intervju eller observasjon i kvalitative studier. Disse tilnærmingene er forskjellige. Observasjon handler om forskerens sanseinntrykk i handlinger og samhandlinger i spesifikke situasjoner. Intervju på sin side handler om hva informanten sier i samtaler med forsker (Johannessen et.al., 2011). Det informantene sier i intervjuene er dataen som legges til grunn for analysen. Observasjon og intervju som datainnsamlingsteknikk kan også kombineres. Vi valgte intervju for å gjennomføre informasjonsinnhenting i vår studie. Det er fordi vi ønsket å gå i dybden på temaet, og få innblikk i informantenes erfaringer. I tillegg ville det vært vanskelig og ikke minst tidkrevende å observere alle ulike måter lokale virksomheter utøver samfunnsansvar på.

3.2.1 Utvalg

Det var noen hensyn som måtte tas når vi skulle velge ut caser til casestudiet. Når man skal undersøke samfunnsansvar i ulike bedrifter kan det tas hensyn til den finansielle situasjonen til de ulike virksomhetene. En virksomhet som leverer positive driftsresultat har andre forutsetninger for å utøve samfunnsansvar, enn virksomheter som leverer negative driftsresultat. Tilgang til informanter er et annet hensyn vi tok når vi valgte caser. Her ble våre

nettverk i Bodø sentralt for å få tak i informanter. Vi tok også hensyn til om virksomhetene hadde tiltak som kunne defineres som samfunnsansvar. I tillegg la vi vekt på at organisasjonene skulle være fysisk plassert i Bodø. Dette fordi datainnsamlingen skulle bli enklere ved at vi ikke måtte reise langt for å intervju informantene. Vi vurderte det også som positivt at vi fikk to ulike typer organisasjoner, hvor den ene var offentlig eid, og den andre eid av private. Dette var fordi vi trodde at den privateide organisasjonen måtte ta flere kommersielle hensyn enn den offentlige eide, og at det kunne være ulik praksis i organisasjonene.

3.2.2 Rekruttering av informanter

Formålet med vår oppgave er å bidra til økt kunnskap om hvorfor og hvordan bedrifter i Bodø utøver samfunnsansvar. Vi ønsket informanter som hadde mye kunnskap og erfaring om egne virksomheter, og som hadde kjennskap til hvilken måte virksomheten utøver samfunnsansvar på.

Teoretisk metning er viktig ved bruk av kvalitativ metode. Utvalget er nødvendigvis ikke representativt slik det tilstrebes i kvalitativ metode. Valg av informanter styres i stor grad av hvem som kan bidra med relevant informasjon om temaet (Howitt, 2012). Vi brukte en strategisk utvelgelse av informanter til vår undersøkelse. En strategisk utvelgelse vil si at vi som forskere først og fremst måtte tenke gjennom hvilken målgruppe som måtte delta for at vi skulle få samlet inn nødvendig data. I prosessen med å finne informanter som har kunnskap om problemstillingen vår måtte vi sette oss inn i hvem som hadde ansvar for, eller kunnskap om, samfunnsansvar i de enkelte virksomhetene i Bodø. Typisk ville dette være noen i ledelsen, men det kunne også være ansatte lengre ned i organisasjonen. Å få flere perspektiver på temaet kan øke kvaliteten på forskningen. Det var ønskelig å få et variert utvalg, noe som innebærer ulikheter i kjønn, alder og stilling for å få et variert syn og en mangfoldig forståelse av tematikken. Driveren bak vårt utvalg av informanter var i hovedsak kunnskap om temaet. I det ene intervjuet deltok det tre personer fra virksomheten. To voksne menn, og en kvinne som var trainee. I det andre intervjuet var informanten en kvinne. I situasjonen hvor tre stykker deltok var det informanten vi først tok kontakt med som ønsket at de to andre skulle delta, ettersom de hadde kunnskap om tematikken gjennom sine roller og bakgrunn.

3.2.3 Gjennomføring av intervju

Intervjueren spiller en sentral rolle i intervjusituasjoner. Intervjueren bør både ha inngående kunnskap rundt temaet det skal intervjues om, samt kunnskap om menneskelige interaksjoner.

Det er viktig at intervjuerne er lydhøre for informantenes språk, herunder informantenes kroppsspråk. En intervjuguide skal inneholde sentrale spørsmål og tema som skal dekke studiens viktigste områder som ønskes belyst (Dalen, 2011). Vår intervjuguide var derfor ikke bare et ordinært spørreskjema, men en liste over relevante spørsmål om temaet samfunnsansvar, tilpasset våre caseselskap.

Proessen med å lage intervjuguiden tok tid, og det var flere runder hvor vi diskuterte og reflekterte over hvordan vi skulle stille spørsmålene, antall spørsmål og sikret oss at vi ikke lagde likelydende spørsmål. Målet var å lage presise og åpne spørsmål som kunne gi oss konkrete svar, samt gi oss kunnskap om forskningsspørsmålene. Vi forsøkte også tilpasse spørsmålene til de lokale forholdene. Intervjuguiden ble utformet slik at hvert spørsmål hadde en henvisning til teorikapittelet i oppgaven vår.

Kvalitative intervjuer kan være enten strukturerte, ustrukturerte eller semistrukturerte (Johannessen et al., 2011). Intervjuguiden vår var semistrukturert. Da brukte vi en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, men rekkefølgen på spørsmålene kunne variere. I tillegg kunne vi som forskere gå fram og tilbake mellom temaene ut fra hva informanten fortalte (Johannessen et al., 2011). En fordel med bruk av semistrukturert intervju er at metoden passer godt som tematisk analyse (Willig, 2008). I intervjusituasjonen ba vi om eksempler og utdypende informasjon rundt ulike tema. Målet med intervjuene var at de skulle ta utgangspunkt i informantenes perspektiver og meninger om temaet for studien. For å få innsikt og kunnskap om hvordan ulike mennesker ser på, og vurderer livet og de sammenhenger de står i, bør man både snakke med dem, og stille de noen relevante spørsmål. Før intervjuet startet ble det litt small talk, og noen uformelle oppvarmingsspørsmål. Det var spørsmål som bidro til at vi ble bedre kjent med informantene. Vi utførte begge intervjuene sammen. Det var ikke definert hvem som hadde hovedansvar for intervjuet, noe vi håndterte godt. Begge stilte oppfølgingsspørsmål underveis i intervjusituasjonene. Det var viktig for oss å la informantene få snakke uforstyrret og vi lot dem utdype sine meninger. Vi ba om tillatelse fra informantene til å bruke lydopptaker for å ta opp samtalene slik at det ble enklere å transkribere dataen. Tillatelse fikk vi fra alle informantene.

Intervju er en relasjon mellom intervjuer og informant. Den informasjonen som kommer ut av intervjuene avhenger av denne relasjonen. Flere forhold kan påvirke et intervju. Stedet som intervjuene gjennomføres på kan påvirke situasjonen, og derigjennom informasjonen som kommer fram. Vi ønsket å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt på en lokasjon hvor

informantene følte seg på hjemmebane, i så stor grad som det lot seg gjøre. Intervjuene ble etter avtale gjennomført hos virksomhetene i Bodø. Henholdsvis på Vikan for intervjuet med Iris Salten IKS, og på City Nord for intervjuet med Coop Nordland SA. Informantene følte seg trygge og mer komfortable i intervjusituasjonen ettersom intervjuet ble gjennomført på et sted hvor de var komfortable i rollen sin, og på hjemmebane. Vi tenkte at intervjuene våre ikke burde ha varighet på mer enn 60 minutter. I realiteten varte intervjuene i henholdsvis 75 minutter og 55 minutter.

3.3 Behandling av data

Studien vår baserer seg på innsamlet data i form av primær- og sekundærdata. Primærdata er data som vi selv samlet inn i egen datainnsamling. Sekundærdata er data som er samlet inn av andre. Primærdataen vår i denne studien var to semi-strukturerte dybdeintervjuer med informanter fra de utvalgte virksomhetene. Sekundærdata var informasjon fra virksomhetenes nettsider, årsrapporter og verdidokumenter. Sekundærdata vil brukes ulike steder i studien. Noen av sekundærkildene ble brukt i forbindelse med utarbeidelse av intervjuguiden. Andre ble benyttet i drøfting og analyse av data, samt verifikasjon av innsamlet data.

Når intervjuene var gjennomførte måtte vi starte arbeidet med å transkribere lydopptakene. Transkriberingen tok cirka en arbeidsdag per intervju. Ved å bruke bokmål i transkriberingen, istedenfor dialekt, kunne vi anonymisere informanter i større grad. Det å bruke bokmål framfor dialekt omtales som «normaliserte» transkripsjoner, og er en vanlig metode for å anonymisere data (Tjora, 2017). Samtidig må det nevnes at det å gjengi det informanter sier i et intervju i skriftlig form ikke likestiller det med hvordan informanten uttrykker seg muntlig. Omgivelsene som intervjuet foregår i kommer heller ikke fram i transkriberingen. Er det observasjoner underveis i intervjusituasjonen som vi som forskere mener påvirker intervjuet kunne vi notere oss dette, og ta det med oss videre i analysen.

3.4 Gjennomføringen av dataanalysen

Hensikten med dataanalysen er å organisere, analysere og fortolke data som samles inn. Det kan brukes to ulike analysestrategier ved bruk av casestudie. Den ene analysestrategien er beskrivende casestudie. Den andre analysestrategien tar utgangspunkt i teoretiske antagelser som danner grunnlaget for datainnsamlingen, og er teoristyrte. Sistnevnte metode tok vi i bruk.

Vi hadde en induktiv tilnærming til vår undersøkelse, med eksplorative elementer (Johannessen et al., 2011). Det innebærer at vi startet datainnsamlingen på grunnlag av teoretiske antagelser. Hvis det underveis i datainnsamlingen dukket opp temaer som vi på

forhånd ikke hadde identifisert, så forsøkte vi å gjøre en ny runde med litteratursøk for å lete etter bekreftende og relevant teori.

Kvalitativ forskning er ofte induktiv ettersom forskere ofte tilnærmer seg problemstillingen uten altfor mange ideer å teste. Forskerne lar heller empirien avgjøre hvilke spørsmål det bør søkes svar på. Ulike varianter av induksjon er utbredt som analyseform. I en analyse basert på en induktiv strategi koder forskeren data for å identifisere mønstre og formulere potensielle forklaringer på disse mønstrene (Kvale & Brinkmann, 2015). En induktiv strategi skiller seg fra deduktive og abduktive former for analyse. Deduksjon innebærer å utlede testbare hypoteser fra generelle teorier, og deretter forsøkes det å motbevise dem. Abduksjon er en form for resonnering og analyse som brukes i tilfeller med uvisshet, og når det er behov for å forstå eller forklare noe.

En av utfordringene i kvalitative forskningsdesign er å trekke hovedlinjene ut fra det store datagrunnlaget som samles inn. Datagrunnlaget kan fremstå som ustrukturert og en god del av innholdet kan være lite relevant for problemstillingen. Da er det viktig å lage et rammeverk (Johannessen et al., 2011). Analysen har i utgangspunktet to formål. Det første er å organisere data tematisk. Ved å organisere data tematisk dannes et godt grunnlag for analysen.

Analysens andre formål er å analysere og tolke data. I analysen og tolkningen utvikles perspektiver på den informasjonen som finnes i datagrunnlaget (Johannessen et al., 2011). Det er flere ulike måter å gjøre dette på. Mason, som refereres i Johannessen et al., (2011) oppgir tre hovedmåter å organisere den kvalitative dataen på. Dette er tverrsnitt- og kategoribasert inndeling, kontekstuell inndeling og bruk av diagram og tabeller. Det er ikke nødvendig å begrense seg til kun én av fremgangsmåtene, ettersom de ikke er gjensidig utelukkende (Johannessen et al., 2011).

Etter at intervjuene var transkribert skulle datagrunnlaget klargjøres for analyse. Dette gjorde vi gjennom å kategorisere data etter tema. Kategorisering er viktig fordi det hjelper med å redusere, systematisere og behandle datagrunnlaget, slik at analysen blir oversiktlig (Ryen, 2012). Det gir oss forskere en oversikt over materialet ettersom det vil være inndelt i enheter som sier noe relevant rundt problemstillingen. En enhet kan være en setning, flere setninger eller et avsnitt. Disse enhetene kan plasseres inn i en eller flere kategorier som representerer innholdet. På en slik måte får man redusert datamaterialet. Kategorisering kan gjøres på bakgrunn av tema. Utgangspunktet for kategoriene var temaene i intervjuguiden, som igjen var basert på vår anvendte teori. Selv om dette var utgangspunktet så måtte kategoriene

justeres noe underveis når det dukket opp nye fenomener i empirien. Blant annet dukket tematikken rundt FNs bærekraftsmål opp.

Vi vurderte å bruke Nvivo som analyseverktøy når vi gjennomførte kurset «Anvendt metode», våren 2019 på Nord Universitet. Da hadde vi en ambisjon om flere caser, og atskillig flere intervjuer. Ettersom det bare ble to intervjuer valgte vi å konstruere et regneark for å gjennomføre analysen. I likhet med Nvivo kan man i Excel strukturere og kategorisere data. For å få en god analyse opprettet vi en kategoribasert inndeling hvor vi tok utgangspunkt i forskningsspørsmålene som hovedkategorier. Deretter lagde vi underkategorier av hovedkategoriene for å redusere datamengden fra hvert tema i intervjuguiden. Det forenklet håndteringen av all primærdata og gjorde det noe lettere å se sammenhenger mellom informanter eller intervjuer. Kodingen av data var også fordelaktig ettersom vi var to forskere. Da kunne vi til enhver tid ha tilgjengelig samme analysegrunnlag.

En annen utfordring som dukket opp underveis i prosessen var spredningen av viruset Covid-19. Dette ga en del restriksjoner på hva både privatpersoner og studenter kunne gjøre fra midten av mars. Blant annet ble Nord universitets campus stengt ned. Dette vanskeliggjorde bruk av biblioteket, møterom og veiledning ansikt-til-ansikt. Regjeringen anbefalte også sosial distansering i denne perioden, noe som gjorde at vi, i en periode, ikke fikk møtt hverandre ansikt-til-ansikt. Det meste ble løst ved hjelp av telefon, Skype, Microsoft Teams og e-poster. Samtidig mistet vi nok innledningsvis noen muligheter for gode diskusjoner ansikt-til-ansikt oss forskere imellom.

3.5 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og andre validitetsformer brukes som kriterier for forskningskvalitet innenfor kvantitativ forskning (Johannessen, et al., 2011). Reliabilitet og validitet slik det forstås i kvantitative undersøkelser, kan noen ganger også være relevant i kvalitative studier (Johannessen, et al., 2011). Guba & Lincoln (1989) er på sin side av den oppfatning at kvalitative undersøkelser må vurderes annerledes enn kvantitative undersøkelser. De bruker begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som kvalitetsmål i kvalitative undersøkelser.

3.5.1 Reliabilitet

Et grunnleggende spørsmål innen forskning er hvor pålitelig innsamlet data er. Dette betegnes som reliabilitet. Reliabiliteten viser i hvilken grad variasjoner i datamaterialet skyldes spesielle trekk ved datainnsamlingen eller undersøkelsesopplegget. Reliabiliteten vil være lav

dersom en stor del av variasjonen i datamaterialet henger sammen med utformingen av undersøkelsesopplegget eller gjennomføringen av datainnsamlingen. Reliabilitet handler om hvordan data er samlet inn, hvordan den innsamlede dataen bearbeides og nøyaktigheten i undersøkelsen. Kvalitative forskningsopplegg er ofte ikke egnet til å ha samme krav om reliabilitet som kvantitative undersøkelser. Det er fordi det er samtalen, eller intervjuet, som styrer datainnsamlingen. Det har også med at man som forskere bruker seg selv i undersøkelsen, som et verktøy. En forskers erfaringsbakgrunn kan vanskelig kopieres eller gjenskapes, og ingen kan dermed tolke likt som den opprinnelige forskeren. For å styrke undersøkelsens pålitelighet kan det gis leseren inngående beskrivelser av konteksten for forskningen, og gjerne en åpen og detaljert presentasjon av fremgangsmetoder i hele prosessen (Johannessen et. al., 2011).

En utfordring med sekundærdata som hentes fra en virksomhets nettside eller fra årsrapporter er at denne dataen ofte er utarbeidet for å gi et best mulig inntrykk av virksomheten. I tillegg oppdateres og forandres stadig innholdet på nettsider, og innholdsanalysen kan derfor bli vanskelig å kontrollere i ettertid for andre. Data fra årsrapporter vil være gjenstand for årlig revidering, slik at disse vil ikke endre seg nevneverdig i framtiden.

Innsamlet data må bearbeides, og dette kan påvirke reliabiliteten i undersøkelsen. Det er derfor en fordel å være mer enn én forsker som analyserer den innsamlede dataen. Tolkning av meningsinnhold er subjektivt, og denne subjektiviteten kan redusere en undersøkelses reliabilitet. Forskernes kjennskap til temaet kan være med å bestemme hvilke valg som tas, eller ikke tas. Vi som forskere hadde begrenset teoretisk kunnskap om temaet før vi gikk i gang med studien. Samtidig hadde vi noe erfaring med temaet fra våre arbeidshverdager. Det gjelder i hovedsak bedrifters samfunnsansvar gjennom økonomisk støtte til lag/foreninger eller prosjekter. Etersom vi har begrenset teoretisk kunnskap om feltet mener vi ikke at vi ville være forutinntatt i nevneverdig grad. Når intervjuguiden ble utformet ble vi mer kjent med noe av teorien, ettersom det ville være en fordel å ha kjennskap til temaet som skulle undersøkes. Da fikk vi nyansert intervjuguiden med presise og relevante spørsmål (Tjora, 2017). Vi forsøkte å utforme intervjuguiden slik at det ikke ble ledende spørsmål. Samtidig var det viktig at vi som forskere ikke stilte ledende oppfølgingsspørsmål i intervjusituasjonen. Ved at to forskere tolker meningsinnhold kan reliabiliteten av undersøkelsen økes.

3.5.2 Validitet

I kvalitative undersøkelser handler validitet om i hvilken grad fremgangsmetoden og funnene reflekterer formålet med undersøkelsen og representerer virkeligheten på en riktig måte (Johannessen, et al., 2011). Skal dette redegjøres for må redegjørelsen inneholde opplysninger om metodene som ble brukt i datainnsamlingen, intervjumetoder og fremgangsmåte i dataanalysen (Postholm, 2010).

Validitet gjelder også utsagn fra informantene. Informantene kan være mer eller mindre pålitelige (Postholm, 2010).

Det er ikke noe uttalt mål i kvalitativ forskning å eliminere bias. Det er fordi vi vet at forskere påvirker både konteksten og informantene bare ved å være til stede. Dette kalles intervju-effekt. Intervju-effekt betyr at den som gjennomfører intervjuet påvirker informanten. Det kan være bevisst eller ubevisst, og kan gjøres gjennom kroppsspråk, antrekk, stemmeleie eller holdninger (Patel & Davidson, 1994).

Samtidig siles all informasjon av forskerne, og vil dermed i større eller mindre grad være subjektive tolkninger basert på blant annet forforståelse (Johannessen, et al., 2011). Dette er det viktig å være klar over, og drøfte når kvaliteten av arbeidet skal vurderes.

Ifølge Lincoln & Guba (1985) kan det tas i bruk to teknikker for å øke sannsynligheten for at forskningen fører til troverdige resultater. Det er vedvarende observasjon og triangulering. Vedvarende observasjon handler om å bruke nok tid til å bli godt kjent med felten. Da blir det enklere å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. Metodetriangulering handler om å bruke ulike metoder, for eksempel observasjon og intervju. En undersøkelses troverdighet kan også styrkes ved å la informantene bekrefte resultatene eller funnene, eller ved å la andre med kompetanse analysere det samme materialet. Kommer man fram til samme fortolkning vil dette styrke undersøkelsen (Johannessen, et al., 2011).

Det er lite sannsynlig at det er uproblematisk å sammenligne en case fra Bodø med en case fra en mindre kommune, som ikke har samme vekst - verken i folketall eller generell utvikling. Hovedmålet med vår studie er som nevnt over ikke å få overførbare resultater, men å øke kunnskap om samfunnsansvar i virksomheter i Bodø. Ettersom Bodø er en relativt liten by så baserte rekruttering av informanter i studien seg delvis på våre kontakter og nettverk. Kjennskap mellom informant og forskere kan påvirke både datainnsamling og analysen av datagrunnlaget.

Et forskningsdesign som er tilknyttet problemstillingen, og datainnsamling som baseres på de spørsmålene vi har stilt vil styrke oppgavens validitet. Eventuelle funn i oppgaven vil bli belyst ved hjelp av et teoretisk rammeverk knyttet til temaet. Det kan bidra til å styrke resultatene og derigjennom oppgavens validitet. En av forutsetningene for god validitet er at oppgaven har en gjennomgående rød tråd og svarer på sin problemstilling. Når forskningsdesign, metodevalg og teoretisk rammeverk er forankret i problemstillingen vil det styrke oppgavens validitet.

3.5.3 Overførbarhet og bekreftbarhet

Forskning har alltid som mål å kunne trekke slutninger utover det man har funnet i egne data for å kunne overføre dette til andre. I kvantitative undersøkelser kalles dette for generalisering. Men for kvalitative undersøkelsesopplegg bruker man overføring av kunnskap, altså overførbarhet (Johannessen et al., 2011). Undersøkelsens overførbarhet handler om at beskrivelser, begreper, fortolkninger eller forklaringer vil være nyttige på andre områder enn det som ble studert.

Bekreftbarhet er den kvalitative forskningens svar på objektivitetskriteriet fra kvantitativ forskning. For at undersøkelsen skal være mest mulig bekreftbar må forskerne legge vekt på å beskrive alle beslutninger i forskningsprosessen, slik at disse kan vurderes av andre. Bekreftbarhet styrkes også hvis forskerne kan dokumentere om fortolkningene deres støttes av annen litteratur, eller av informantene i undersøkelsen (Johannessen et al., 2011).

3.6 Refleksjon over egen rolle som forsker

I hverdagen er vi som mennesker i mange ulike situasjoner hvor det er en hel masse informasjon man kan feste seg ved. Mennesker flest har ikke kapasitet til å oppfatte og prosessere alt som skjer. Alle mennesker har en forforståelse. Dette er vår kunnskap og oppfatning om virkeligheten som vi, ofte ubevisst, bruker til å tolke det som skjer rundt oss (Johannessen et al., 2011). En slik forforståelse er nødvendig for å kunne forstå virkeligheten rundt oss. Som forskere har vi med oss vår egen forforståelse. Det kan være basert på forskningsbasert kunnskap, eller våre egne oppfatninger og erfaringer. Forforståelsen vår påvirker hva vi observerer, vektlegger og tolker rundt oss. I samfunnsvitenskapelig forskning starter forskerne sjeldent med blanke ark for å gå løs på en undersøkelse. Våre oppfatninger og forventninger til resultatene av forskningen er teoriimpregnerte (Johannessen et al., 2011). Gjennom vår arbeidslivserfaring har vi noen oppfatninger og en forforståelse som vi har tatt med oss inn i studien.

I samfunnsvitenskapen er det ikke mulig å ha komplett oversikt over et fenomen. Mye av dataen blir dermed oversett. Når en intervjuguide utformes bestemmer forskeren seg på forhånd om hva som er interessant og skal spørres om. Samtidig «bestemmes» det hva forskeren ikke skal spørre om. Vår forforståelse filtrerer informasjonen. Også etter at data er samlet inn gjøres det en filtrering av hvilke data som velges og presenteres. Vi tolker informasjonen med bakgrunn i vår forforståelse og basert på denne tillegger vi enkelte elementer mer oppmerksomhet enn andre. Det skjer en seleksjon av data og hvordan disse dataene blir registrert og analysert.

| Seleksjon i forskningsprosessen | | | | | | |
|---------------------------------|--|------|-------|---------|---------------------------|-------------------------|
| Virkeligheten | .---> | Data | .---> | Analyse | .---> | Resultat/ konklusjon |
| | ^ Selektiv observasjon/ registrering | | | | ^ Selektiv tolkning | |

Figur 3: Seleksjon i forskningsprosessen (Johannessen et al., 2011)

Som forskere var vi nødt til å være bevisste på at data fra datagrunnlaget som ikke ble tatt i bruk, ikke var uavhengige av våre forhåndsoppfatninger (Johannessen et al., 2011).

Vi hadde ingen erfaring med forskning eller å intervju informanter. Vi opplevde at det var litt utenfor komfortsonen vår. Det kunne skapt tvil og usikkerhet i intervjusituasjonen. For å motvirke dette forberedte vi oss så godt som mulig og forsøkte å holde oss til hovedlinjene i intervjuguiden. Ved at vi begge deltok i intervjuene kan dette ha hatt en avbøtende effekt på usikkerheten vår i intervjusituasjonen.

De casene vi undersøkte hadde vi ikke inngående kjennskap til. Det kan ha både positive og negative sider ved seg. Det som kanskje kan sees på som negativt var at vi må bruke en del tid på å sette oss inn i, og bli kjent med, den enkelte organisasjonen. Uskrevne regler og taus kunnskap i organisasjonen var mest sannsynlig utilgjengelig for oss som utenforstående. Det positive ved at vi ikke hadde inngående kjennskap til casene er at vi kunne ha et distansert forhold til hverdagen i organisasjonen. Det ga oss en mulighet til å danne oss et relativt godt og helhetlig bilde av det som faktisk foregikk. Ved å ha litt distanse til casene som vi undersøkte forhindret vi forhåpentligvis at egne erfaringer og opplevelser påvirket oss i nevneverdig grad i datainnsamlingen.

3.7 Kritisk refleksjon over valgt design og metode

Samfunnsansvar er et komplekst og omfattende fagfelt, og vår oppgave har noen begrensninger. Ettersom fagfeltet er så stort som det er har vi mest sannsynlig samlet inn en del empiri som vi nødvendigvis ikke har benyttet oss av.

Alle forskningsdesign har ulike styrker og svakheter. Dette gjelder også for kvalitative casestudier som vi har valgt. I en casestudie kan man avdekke årsakssammenhenger (Jacobsen, 2015), men det vil ofte være et problem å generalisere til andre tilfeller. Selv om generaliserbarhet eller overførbarhet i en eller annen form alltid vil være et mål i kvalitative studier, har ikke vår undersøkelse det som hovedmål. Vårt fokus er å få økt kunnskap om problemstillingen og fenomenet vi har valgt å studere. Kan eventuelle funn være overførbare vil dette være positivt. Vi mener utvalget vårt er for lite til å kunne generalisere eller overføre eventuelle funn til andre caser. Eventuell kunnskap som måtte fremkomme av undersøkelsen vil gjelde for de konkrete casene i sine lokale omgivelser. Fordelen med studie av flere caser kontra en studie av en enkelt-case er at det kan gi oss et bredere kunnskapsgrunnlag om det undersøkte fenomenet. Overførbarhet til andre caser vil være mer problematisk ettersom den økonomiske situasjonen til virksomheter i Norge drastisk har endret seg etter Covid-19-situasjonen.

Tjora (2017) omtaler konseptuell generalisering. Det handler om å fremstille funn i form av konsepter med mål om at ett studie skal være relevant for andre studier. Ved å ta i bruk teori og tidligere forskning kan vi styrke vår egen studie og støtte opp om eventuell generaliserbarhet. Når vår studie er ferdigstilt kan andre anvende denne til å styrke sitt eget forskningsprosjekt.

Vi gjennomførte dybdeintervjuene ansikt til ansikt med informantene. Det er en mulighet for å påvirke informanter i ansikt til ansikt-intervjuer. Det ene intervjuet ble gjennomført som et gruppeintervju med tre informanter. Det andre intervjuet ble gjennomført med en informant. Vi var begge til stede i begge intervjuene. Vi merket at det var forskjell på dynamikken i de to situasjonene. I gruppeintervjuet var det god stemning mellom informantene, og mellom informantene og oss som forskere. Det gjorde også at andelen småprat og anekdoter ble noe høyere enn i intervjuet med bare en informant. Begge forskerne hadde kjennskap til deler av elementene i samfunnsansvar, noe som kan ha påvirket vår tolkning av informasjonen vi fikk fra dybdeintervjuene, og hva vi fokuserte på i innhenting av sekundærdata.

Uavhengig av om forskere velger en kvantitativ eller kvalitativ undersøkelsesmetode er det viktig å kritisk drøfte eventuelle funn, og vurdere om konklusjonene som gjøres basert på funnene er representative og til å stole på (Jacobsen, 2015).

Det er viktig å være kritisk til kilden man anvender. Kildekritikk innebærer at man vurderer og karakteriserer den litteraturen man velger å bruke (Dalland, 2017). Det er mye tilgjengelig informasjon om samfunnsansvar. Det er blant annet en hel del artikler som er skrevet. En viktig del av oppgaven var å sile ut relevante artikler som kunne belyse problemstillingen vår. Et grundig arbeid her reduserte risikoen for at useriøse eller irrelevante kilder ble brukt.

3.8 Etske problemstillinger

Etikk handler om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering om en handling er riktig eller gal. Det kan oppstå etiske problemstillinger i forskning. Samfunnsvitenskapelige undersøkelser studerer mennesker i de fleste tilfeller. Som forskere måtte vi ha et bevist forhold til vårt etiske ståsted. Det var viktig å evaluere de valgene vi tok underveis i studien, basert på etiske prinsipper. Åpenhet rundt studiets formål påvirker påliteligheten (Jacobsen, 2015). Underveis i rekruttering- og datainnsamlingsprosessen måtte vi som forskere være åpne overfor informantene om hvordan vi skulle arbeide videre med datamaterialet.

Det tas utgangspunkt i tre grunnleggende krav til forholdet mellom forsker og den eller de som det forskes på, i dagens forskningsetikk:

1. Informert samtykke. Deltagelse i forskning skal være frivillig.
2. Krav på privatliv. Grad av følsomhet, potensiale for identifikasjon av informanter og konfidensialitet i undersøkelsen skal vurderes og vektlegges. Direkte avskrifter i oppgaven skal anonymiseres hvis informanten ikke har gitt samtykke til annet.
3. Informantene har krav på å bli korrekt gjengitt. Vi som forskere har ikke rett til å påvirke eller manipulere data (Jacobsen, 2015).

Før intervjuene var det viktig for oss å informere deltagerne om hva studien handlet om og hva den skulle brukes til. I forkant av gjennomføringen av intervjuene valgte vi å sende ut et informasjonsskriv til informantene våre. Skrivet skulle forklare hva som var bakgrunnen for og formålet med intervjuet. Det skulle også formidle hva deltakelse i studien innebar, og at vi ønsket å gjennomføre lydopptak av intervjuet. Vi informerte om at lydopptakene ble oppbevart på et sikkert sted, og så snart prosjektet var over ville lydopptakene umiddelbart bli slettet. Videre opplyste skrivet om at alle personopplysninger vil behandles konfidensielt.

Dette innebar at navn på deltakere og annen sensitiv informasjon ikke vil bli gjenkjennbar i publikasjonen. Til slutt fikk informantene opplyst at de når som helst kunne trekke sitt samtykke, uten å måtte oppgi noen grunn. Dersom de valgte å trekke seg ville alle opplysninger om dem bli fjernet fra datamaterialet. Vi har valgt å anonymisere navnene til informantene i de transkriberte intervjuene.

Vi benyttet eget kontaktnettverk for å rekruttere informanter til denne studien. Bekjentskap mellom informant og intervjuer kan redusere påliteligheten og vanskeliggjøre etterprøvbareheten. Det kan samtidig skape etiske utfordringer ved at begge parter kan ha parallelle agendaer og interesser. På grunn av dette ville vi tilstrebe å ikke forske på organisasjoner hvor vi som forskere hadde et nært og aktivt forhold til, eller hvor vi har hatt dette. Slik sett mener vi studien i så stor grad som mulig unngår etiske utfordringer og sikrer objektivitet.

Før vi iverksatte studien tok vi kontakt med Norsk senter for forskningsdata for å avklare om studiet var meldepliktig. Merknader fra Norsk senter for forskningsdata var vi nøye med å etterkomme. Krav til objektivitet, nøyaktighet og korrekt gjengivelse av informantene ved transkribering av intervjuene skulle ivaretas.

I tillegg til å ta kontakt med Norsk senter for forskningsdata, gjorde vi oss også kjent med Nord universitet sine retningslinjer for datasikkerhet. Vi satt oss godt inn i forskningsetiske retningslinjer slik at vi hadde tilstrekkelig kunnskap om blant annet oppbevaring av datamateriale.

3.9 Oppsummering

I metodekapitlet ble det redegjort for valg av metode for vår forskningsoppgave. Det er valgt en kvalitativ metode ettersom det etter vårt syn var best egnet til å belyse problemstillingen. Det ble gjennomført to semistrukturerte dybdeintervjuer med våre to caseselskaper. Det ene intervjuet ble gjennomført som et gruppeintervju, og det andre med bare én informant. Covid-19-situasjonen medførte noen utfordringer med datainnsamling, men ga oss mulighet til å belyse problemstillingen vår med flere teoretiske perspektiver.

4.0 Empiriske funn

I dette kapitlet gis det en kort presentasjon av de utvalgte caseselskapene. Empiriske funn fra datainnsamlingen presenteres også. Alle informantene er anonymiserte. Redegjørelsen om caseselskapene er ment å gi kort informasjon og kunnskap om disse. Hvorfor akkurat disse to selskapene ble valgt fremkommer i kapittel 3.2.

4.1 Presentasjon av caseselskaper

4.1.1 Iris Salten IKS

Iris Salten IKS er eid av ni kommuner. Eierandelen er fordelt etter innbyggertall. Selskapet er et interkommunalt selskap dannet i medhold av lov om interkommunale selskaper. Beiarn, Bodø, Fauske, Gildeskål, Hamarøy, Meløy, Saltdal, Steigen og Sørfold er eierkommunene. Selskapet er non-profit. Øverste organ er representantskapet, og selskapets formål er å utføre offentlige tjenester for sine eiere (Iris Salten IKS, 2019). Iris Salten IKS er morselskap i et konsern som også består av datterselskapene Iris Service AS, Iris Produksjon AS, Retura Iris AS, Labora AS og HT Safe AS. I 2019 hadde Iris Salten IKS driftsinntekter på cirka kr 122 mill., og et årsresultat på cirka kr 9 mill. Konsernet hadde driftsinntekter på cirka kr 287 mill., og et årsresultat på cirka kr 13 mill. (Iris Salten IKS, 2019). Selskapets visjon er «*Iris gjør det enkelt*». Verdiane er «*solid, nyskapende, effektiv*». Ifølge selskapets hjemmeside skal disse verdiene være styrende for selskapets daglige drift, og påvirke valgene selskapet tar. Miljø er et prioritert arbeidsområde for Iris Salten IKS. Dette fremkommer på nettsiden deres: «*De miljøpåvirkninger som følger av vår drift og våre løsninger skal ikke påføre neste generasjon økte miljøproblemer*» (Iris Salten IKS, 2020). Selskapet har også fokus på tiltak mot sosial dumping. Iris Salten IKS har hatt et eget kapittel om samfunnsansvar i årsmeldingen sin siden 2011. I 2019 kom det også et eget kapittel om den tredelte bunnlinje (Elkington, 1999) i Iris Salten IKS årsmelding (Iris Salten IKS, 2019). Selskapet har opprettet Iris-fondet. Midler fra Iris-fondet skal gå til tiltak av svært viktig karakter for selskapets eiere og Saltenregionen. Forvaltning av midlene i Iris-fondet er lagt til Salten regionråd. I 2019 ble det utbetalt kr 2,61 mill. fra Iris-fondet (Iris Salten IKS, 2019). I tillegg til Iris-fondet bidrar datterselskapene Retura Iris AS og Iris Produksjon AS til lokale lag og foreninger gjennom blant annet avfallsløsninger på store arrangement (Iris Salten IKS, 2019).

4.1.2 Coop Nordland SA

Coop Nordland SA driver virksomhet med detaljhandel samt utvikling, drift og utleie av næringseiendom. Det drives virksomhet i regionene Bodø og Værøy, Vesterålen, Salten,

Steigen, Beiarn og Misvær, Sør-Helgeland, Gildeskål og Meløy. Selskapets hovedkontor er lokalisert i Bodø kommune (Coop Nordland SA, 2019). Coop Nordland SA er morselskap i et konsern som i 2019 også bestod av tre heleide datterselskaper. Det er selskapene CNC Eiendom AS, CN Eiendomsutvikling AS og Coop Sør-Helgeland Eiendom AS. CNC Eiendom AS har stått for utvidelse av eiendommen City Nord i Bodø. Konsernet hadde i 2019 driftsinntekter på cirka kr 2,5 milliarder, og et årsresultat på cirka kr 118 mill. I årsmeldingen opplyser Coop Nordland SA om en rekke sponsorater: 15 kulturaktører, seks idrettsarrangement, 23 idrettsklubber og fem organisasjoner (Coop Nordland SA, 2019). I 2018 etablerte Coop Nordland SA kaffebaren Samvirkelaget i Bodø sentrum. I årsmeldingen (2018) opplyser Coop Nordland SA om at «*Samvirkelaget skal bli et springbrett inn i arbeidslivet, og en arbeidsplass hvor unge mennesker får utviklet seg i trygge og inspirerende omgivelser (...)*». Samvirkelaget skal gi muligheter for de som ikke har funnet plass i det tradisjonelle skoleverket, og personer med hull i CV-en (Coop Nordland, 2018).

Coop Nordland SA eide per 31. desember 2018 4,3 % av Coop Norge SA (Coop Norge SA, 2018). I års- og bærekraftsrapporten (2018) opplyser Coop Norge SA at de ble kåret til selskapet med sterkest omdømme i Norge. For øvrig var 2018 første året Coop Norge SA utarbeidet en integrert års- og bærekraftsrapport. Det betyr at rapporten inneholder resultater for miljø, bærekraft og samfunnsansvar, sammen med den ordinære finansielle rapporteringen. Dette samsvarer med Elkingtons (1999) tredelte bunnlinje. Rapporten tar for seg temaer som Coop Norge SA har ansvar for enten alene, eller i samarbeid med samvirkelagene – eksempelvis Coop Nordland SA. Rapporten følger standarden til Global Reporting Initiatives for rapportering på bærekraft og samfunnsansvar (Coop Norge SA, 2018).

Coop Norge SA reviderte forretningsstrategien sin i 2016. Her var samfunnsansvar et sentralt tema. Da valgte selskapet å fokusere på bærekraft. Selskapet skal ha et minst mulig miljø- og klimafotavtrykk, bærekraftige produkter og leverandørkjeder, bevisste forbrukere, være en samarbeidspartner i lokalmiljøet, samt gjøre det enklere å leve sunt (Coop Norge SA, 2018). Det opplyses om at bærekraftsarbeidet henger tett sammen med FNs bærekraftsmål, og at arbeid med bærekraft også er nødvendig fordi medeierne og kundene forventer det.

4.2 Presentasjon av data

Her presenteres empiri fra vår analyse av våre to kvalitative intervjuer. Som et resultat av vår dataanalyse kategoriserte vi data som etter vår vurdering passet inn under det enkelte

teoretiske tema. Presentasjonen av data er delt inn slik at den samsvarer med det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2. Vårt teoretiske rammeverk er tett knyttet opp til hverandre, og det vil være tilfeller hvor de ulike kategoriene overlapper hverandre.

Det er en tematisk tilnærming, hvor data presenteres individuelt for hvert selskap. Data knyttes i noen grad opp til teori. Diskusjonen av data gjøres i kapittel fem og følger strukturen fra presentasjon av data i dette kapitlet og det teoretiske rammeverket fra kapittel 2.

4.2.1 Samfunnsansvar (CSR)

4.2.1.1 Iris Salten IKS

I intervjuet mente informantene at samfunnsansvar (CSR) var å gjøre noe utover det økonomiske ansvaret. Det økonomiske ansvaret definerte de til å skaffe verdier og å få avkastning på kapitalen. Informantene sa at samfunnsansvar er et bredt begrep. Usikkerheten knyttet til definisjonen av samfunnsansvar finnes også blant akademikere og næringslivet (McWilliams, Siegel & Wright, 2005; Dahlsrud, 2008).

Det kom også fram at Iris Salten IKS var midt i en prosess hvor de prøvde å få implementert tredelt bunnlinje (Elkington, 1999). Den tredelte bunnlinje handler om samfunnsansvar, ved at bedrifter arbeider for å holde virksomheten over en bunnlinje innen områdene; økonomi, miljø og samfunn (Carson & Kosberg, 2003). Begrepet bunnlinje er her en metafor hentet fra økonomisk teori. For Iris Salten IKS omhandlet den tredelte bunnlinje; miljø, social responsibility eller social impact og økonomi. «Ja, så da kommer jo samfunnsansvaret enda sterkere inn. Spesielt hvis du skal ha en reell tredelt bunnlinje. En ting er å si at du har en tredelt bunnlinje der du bare rapporterer på de nødvendige eller unødvendige effektene av det du gjør. Men det å ha en reell tredelt bunnlinje der du faktisk sier at det er viktig for oss å skape den verdien eller den miljømessige konsekvensen, eller den. Så, hvis du klarer å implementere det i praksis, også i de styrende organene, så da har du jo virkelig fått til noe» (Informant 1, gruppeintervju, 25. februar 2020). Informanten beskriver utfordringer med implementering av den tredelte bunnlinje, og peker på at det er viktig med forankring i hele organisasjonen.

Informantene gjorde seg noen betraktninger om at det kanskje var enklere å ta samfunnsansvar for et selskap som var offentlig eid. Dette åpner for andre prioriteringer enn utelukkende økonomiske hensyn. «(...) det ligger en kultur her da for at vi skal, vi skal ikke profittmaksimere hele tiden. Ikke sant, og det betyr at da åpner du rom for andre ting rundt da» (Informant 1, gruppeintervju, 25. februar 2020). Informantene pekte på at man noen

ganger står foran valg der økonomi settes opp mot andre virkninger. Hvis selskapet gjorde ting annerledes kunne man si at det var samfunnsansvar. Informantene mente dette kunne være enklere for et offentlig eid selskap.

Iris Salten IKS koblet også samfunnsansvar opp mot bærekraftsmålene til FN. Selskapet jobber med å integrere bærekraftsmålene i virksomheten.

Et av tiltakene som informantene trakk fram var Iris-fondet. Det er et fond som forvaltes av Salten Regionråd. Førte prosent av resultatet fra de kommersielle datterselskapene går til fondet, og fondet gir midler til tiltak som kommer Salten-samfunnet til gode. Her stilte informantene spørsmål om det var virksomheten eller eierne som utøvde samfunnsansvar ved bruk av fondet.

Andre tiltak som ble nevnt av informantene var sysselsetting av personer med redusert arbeidsevne, bruk av Bopro (forvalter arbeidsmarkedstiltaket «Varig tilrettelagt arbeid» i Bodø kommune), holdningsskapende arbeid som forebygging for å hindre at avfall oppstår ved bruk av kommunikasjon og informasjon.

Informantene snakket også om at det var ulike problemstillinger knyttet til det å utøve samfunnsansvar. «*De største utfordringene med samfunnsansvar de heter jo økonomisjefer*» (Informant 1, gruppeintervju, 25. februar 2020). Milton Friedmans (1970) kritikk mot samfunnsansvar var det klassiske økonomiske argumentet om at en bedrift og dens ledelse kun hadde ett eneste ansvar, og det var å maksimere profitten til bedriftens eiere.

Det kom også fram underveis i intervjuet at motivasjonen for å utøve samfunnsansvar var flersidig. Informantene pekte på at det var viktig at kundene så at virksomheten viste samfunnsansvar. Innen legitimitetsteorien ses legitimitet på som en ressurs som organisasjoner er avhengige av (Dowling & Pfeffer, 1975). Men i motsetning til andre ressurser er legitimitet en ressurs som organisasjonen selv kan påvirke og manipulere gjennom ulike strategier og offentlige rapporteringer (Woodward et al., 1996).

Videre hevdet informantene at det var en måte å vise samfunnsansvar på ved å være en stor arbeidsgiver. «*Vi prøver jo å bygge opp virksomhet i regionen. Vi er ikke ute etter å outsource mest mulig. Vi prøver å handle lokalt og. Men også det å ha en arbeidsstokk med lavt sykefravær, med anstendig lønns- og arbeidsvilkår. Vi er nok de som betaler best i denne bransjen, i Bodø da. Det er kanskje bare vi (latter)*» (Informant 1, gruppeintervju, 25. februar

2020). Her ble det også pekt på viktigheten av å skape og støtte opp rundt lokale arbeidsplasser.

Endring av forbrukeratferd ble også tatt opp av informantene som en måte å ta samfunnsansvar på. Det ble nevnt at ved å justere renovasjonsgebyret kunne man påvirke befolkningen til å endre forbrukeratferd. «(...) at vi ønsker egentlig ikke å være en del av det kretsløpet. Vi tar oss selv ut av det. Det er jo absolutt det å vise samfunnsansvar» (Informant 3, gruppeintervju, 25. februar 2020). Dette ble nevnt i forbindelse med økt ombruk og avfallsreduksjon.

4.2.1.2 Coop Nordland SA

Informanten forsøkte i stor grad å forklare samfunnsansvar gjennom å beskrive flere av virksomhetens aktiviteter utenfor kjernedriften butikkdrift. Ifølge Keith Davis (1960) refererer samfunnsansvar til bedrifters handlinger og beslutninger som går ut over bedriftens økonomiske og teknologiske interesser.

Det kom frem at Coop Nordland SA er aktiv i sponsormarkedet, og støtter blant annet en rekke idrettsklubber, kulturarrangementer o.l., hovedsakelig i Bodø/Salten-området, med kronebeløp eller produkter. «(...) men vi er ikke sponsor for eliteidrett. Vi er sponsor for Glimt, men der har vi en deal om å betale barn inn på kamper, så det liksom det fokuset vi har» (Informant, intervju, 27. februar 2020). Det fremkom at bak avgjørelser om sponsorrater ligger det en strategisk beslutning. Informanten beskriver en vedtatt strategiendring i 2016, som kan forstås ut ifra et ønske om å styrke merkevaren Coop Nordland SA og virksomhetens markedsposisjon. Mintzberg (1987) peker på ulike markedsposisjoner som utgangspunkt for valg av strategisk retning. Virksomhetens retningsendring kan dermed forstås fra ulike strategiske perspektiver.

Videre beskriver informanten andre sider ved sponsorvirksomheten, herunder et ønske om å bidra med noe positivt for samfunnet. «(...) det er også en, noe i hjertet ikke sant, som gjør at dette er rett. Vi har ikke kjøpt noen hest til kongefamilien, eller et privatfly eller noe sånt. Vi deler det tilbake. Til alle ungene der ute på fotballbanen. Og det ønsker vi å gjøre, og det er, det er Coop» (Informant, intervju, 27. februar 2020). Informanten peker på egenarten til Coop Nordland SA som en underforliggende motivasjon, og beskriver sponsoraktiviteter som betydningsfulle ut over det økonomiske. «Men, men det er jo verdier i seg selv i det, altså at vi vet at vi gjør at det er mulig å gjennomføre den festivalen ute på Værøy eller i Brønnøysund. At vi vet at vi holder liv i masse fotballag og håndballag og alt mulig rundt

omkring. Ja, som sagt det er litt, det er både børs og katedral» (Informant, intervju, 27. februar 2020). Filantropi regnes som en frivillig handling fra bedriftens side, selv om det er forventninger fra samfunnet til at bedrifter skal bidra (Carroll, 1991).

Videre mente informanten at Coop Nordland SAs egenart, virksomhetens butikkdrift og etablering i distriktene, var samfunnsansvar. «Det finnes ikke en rik mann på toppen av den her bedriften i det hele tatt. Alt overskuddet pløyes jo tilbake til medlemmene, enten som kjøpeutbytte, som medlemsfordeler, eller som gode butikker ute i distriktene. Vi bygger butikker i distriktene. Det gjør ikke konkurrentene våre, for det er det ikke penger i egentlig. Så vi tenker at det er jo også å ta samfunnsansvar» (Informant, intervju, 27. februar 2020). Informanten koblet samfunnsansvar til selve forretningsideen, til kooperasjonen, hvor eierne også er kundene.

Videre pekte informanten på arbeidsmarkedstiltak, blant annet gjennom NAV og Bodø Industri, som en del av Coop Nordland SAs arbeid med samfunnsansvar. «Alle attføringsbedrifter har folk hos oss i de områdene som vi har butikker. Og, vi hadde en opptelling, jeg skulle ha et foredrag for NAV i fjor eller kanskje året før. Og akkurat da hadde vi cirka 63 som var på tiltak. Så det er nesten en i hver butikk. Og så regnet vi litt over hvor mange som har vært og hvor mange som får jobb etterpå, og da får cirka halvparten jobb hos oss. Og det er jo også veldig bra tenker jeg. Og vi, vi tar imot alle slags tiltak, altså helsemessige eller arbeidsledige eller innvandrere eller, så det er jo selvsagt en del av samfunnsansvaret også da, det er det jo» (Informant, intervju, 27. februar 2020). Informanten oppgav at flere av personene som har vært innom Coop Nordland SA på ulike arbeidsmarkedstiltak har senere fått fast jobb i virksomheten.

Av øvrige tiltak for å forklare virksomhetens samfunnsansvar fortalte informanten om kafeen Samvirkelaget, et pågående tiltak i samarbeid med videregående skoler, NAV og Nordlandssykehuset. «De fleste har ikke hatt jobb. Eller i hvert fall i liten grad. Kanskje vært på tiltak en plass og sånt. De som ble sittende oppe om natten å spille, rett og slett. Som bare sluttet på videregående og sånt. Uten at de, de har ikke noen alvorlige problemer. Det kan være depresjoner og angst og sånne ting, men ikke kjempealvorlige problemer. De får seg rett og slett ikke jobb, de kom seg ikke opp om morgenen» (Informant, intervju, 27. februar 2020). Samvirkelaget som konsept ble beskrevet som et tiltak der driften hovedsakelig håndteres av mennesker som av ulike grunner har havnet utenfor, eller aldri kommet seg inn i arbeidslivet.

Et annet tiltak som informanten beskrev var Matstasjonen, hvor Coop Nordland SA i samarbeid med Kirkens Bymisjon har etablert en butikk for samfunnets svakere stilte. Coop Nordland SA har blant annet finansiert butikkens kjøle- og fryseanlegg. *«Du går jo inn i en butikk med en handlekurv, så handler du og henter deg varer, også går du ut uten å betale det. Så, og det er jo helt fantastisk. Det der er vi kjempestolt av. Og vi ser jo at det skjer andre plasser i landet også og de begynner med det. Der var vi aller først i Norge» (Informant, intervju, 27. februar 2020).* Matstasjonen ble beskrevet som et vinn-vinn-konsept, hvor Coop Nordland SA og etter hvert andre lokale dagligvareaktører leverer ikke salgbare overskuddsmat, til Matstasjonen – som brukere av butikken kan hente etter eget ønske.

Videre framkom det at informanten anså virksomhetens størrelse, i kraft av cirka 1 250 ansatte, som samfunnsansvar i seg selv. *«(...) og jeg tenker jo også at i det hele tatt, og ha så mange mennesker i jobb er jo også et samfunnsansvar. Den, altså vi sørger for inntekten for en hel masse familier. Vi sørger for at de har mat på bordet, ikke sant» (Informant, intervju, 27. februar 2020).* Caseselskapenes størrelse og omfang fremstod som en fellesnevner, ved at informantene fra både Iris Salten IKS og Coop Nordland SA kobler rollen som stor arbeidsgiver til samfunnsansvar.

Samfunnsansvar beskrives for øvrig av informanten som helt nødvendig for virksomheten, og noe de ikke kunne være foruten. For at en organisasjon skal ha legitimitet hos en sosial gruppe må organisasjonens handlinger speile forventningene og verdiene til den sosiale gruppen (Suchman, 1995). *«Jeg tror at hvis du ikke driver med samfunnsansvar, hvis du definerer samfunnsansvar som mer enn sponsing. Hvis du definerer det som å bygge butikker i utkantene og gi jobb til masse folk og alt det der, så nei – det er ikke aktuelt å ikke drive med samfunnsansvar. Det går ikke an å overleve i dag uten å drive med samfunnsansvar. Det tror jeg ikke» (Informant, intervju, 27. februar 2020).* Informanten oppsummerte i stor grad virksomhetens samfunnsansvarsaktiviteter og understreket at dette arbeidet var en nødvendig del av Coop Nordland SAs virksomhet.

4.2.2 Interessenter

4.2.2.1 Iris Salten IKS

Informantene ga uttrykk for at innbyggerne i Salten var deres viktigste interessenter. Øvrige som ble nevnt var kunder, leverandører, eierne, politikere, styret, myndighetene, ansatte og naturen. *«Sant, vi er jo liksom, vi er eid av Saltenkommunene. Er det noe du kan sette Salten bakom, så ja, da er vi med» (Informant 3, gruppeintervju, 25. februar 2020).* Hvem en

virksomhets interessenter er, avhenger av virksomhetsstrukturen, arbeidsområde og hvilke grupper som berøres av virksomhetens aktiviteter (Crane & Matten, 2016). For Iris Salten IKS gjelder dette bl.a. innbyggerne i Salten-kommunene, som de fremhever som deres viktigste interessenter.

Det kom fram i intervjuet at informantene ikke skilte så skarpt mellom interessenter og omgivelser. Naboer og ansatte ble nevnt i denne sammenhengen. «*Ja, men en annen måte å se på interessenter er også hvem er våre omgivelser. Det er litt sånn, det er egentlig to ord av samme alen egentlig. For våre omgivelser er jo Salten, og innbyggerne der. Det er lokalt. Så har vi noen naboer her. Det må vi også forholde oss til*» (Informant 3, gruppeintervju, 25. februar 2020). Interessentteori ser på forholdet mellom bedriften og dens omgivelser, og tar for seg virksomhetens rett til eksistens, altså på hvilke premisser virksomheten overlever (Busch & Vanebo, 2000).

De ansatte deltar i å sette mål for Iris Salten IKS, og virksomheten har en bonusordning, eller resultatdeling som informantene presiserte, knyttet til grad av måloppnåelse. De ansatte er dermed godt kjent med hva de blir målt på. Informantene sa videre at de ansatte har forventinger til at virksomheten skal ta et stort samfunnsansvar. Samtidig var informantene opptatt av ansvaret som selskapet har for å øke kompetansen til sine egne ansatte. Gjennom å øke kompetanse blir de ansatte flinkere til å sette seg mål og å stille krav. Da kan de i større grad være med å utforme sin egen hverdag. Freeman mener at hensyn må tas ovenfor de grupper som påvirker eller kan påvirke virksomheten, og likeledes som påvirkes av virksomheten – for at denne skal kunne oppnå sine mål (Freeman, 1984).

Informantene var også opptatt av opplæring av, og kunnskapsdeling med, de eksterne interessentene sine. For å stimulere til endring av forbruksatferd ble det i intervjuet etterlyst statlige virkemidler. «*For eksempel avgift på plast. Det ville jo løst hele plastproblemet. Men ikke sant, når Erna Solberg sier at: Klimakur 2030 det skal vi gjennomføre, så lenge det ikke går utover den økonomiske veksten. Hvordan går det an? Altså, økonomisk vekst forutsetter jo forbruksvekst, og forbruksvekst bruk av ressurser, altså det regnestykket går ikke opp. Så der må Erna på skolen da*» (Informant 1, gruppeintervju, 25. februar 2020). Her pekes det på dilemmaet med å oppnå FN's bærekraftsmål, samtidig som man ønsker økonomisk vekst.

Det kom også fram at Iris Salten IKS prøver å bruke bærekraftsmålene til FN som kommunikasjonsmetode med sine omgivelser og interessenter. En av Lindbloms (1994) fire kommunikasjonsstrategier for å legitimere virksomheten overfor samfunnet er at

organisasjonen kan informere sine interessenter om virksomhetens intensjon om å handle bedre, eller riktig.

Iris Salten IKS deltar i et prosjekt som går på gjenvinning av betong. Per dags dato lagres betong i deponiet til selskapet. De pekte på at hvis prosjektet lyktes, så ville det redusere selskapets økonomiske aktivitet. *«Og hvordan kan vi forsvare å bruke vår tid og ressurser på det. Jo, men vi gjør det allikevel. Vi ser det at det er så mye betong som kommer inn hit, som burde vært brukt til noe annet nyttig. (...) Vår kompetanse er jo nødvendig for at vi skal kunne ta betongen ut av avfallskretsløpet»* (Informant 1, gruppeintervju, 25. februar 2020).

Informanten pekte her på enda et dilemma, hvor de ved å bruke tid og ressurser på gjenvinning av betong, risikerte å redusere egen økonomisk aktivitet.

4.2.2.2 Coop Nordland SA

Det framkom i intervjuet at informanten fremhevet kundene som virksomhetens viktigste interessenter. Freemans (1984) første definisjon av interessentbegrepet lød *«Those groups without whose support the organization would cease to exist»*. Forretningsideen er basert på at kundene selv er medeiere, med maksimalt en aksje/medlemsandel per person.

Informanten fortalte om årsmøtet, det øverste organet i *«(...) medlemsdemokratiet (...)»* som informanten beskriver Coop Nordland SA som, der inntil 30 medlemsvalgte kunder deltar. *«(...) jeg blir jo litt fascinert av årsmøtet vårt. Fordi det er jo hvem som helst som kan sitte der, bare de har et medlemskort som sagt. Men de bruker jo tross alt av sin tid flere ganger i året. Vi har to årsmøter, og alle som sitter i årsmøtet sitter også i noe som heter regionråd, som er liksom talerøret eller bindeleddet mellom kundefokuset og ledelsen i Coop Nordland»* (Informant, intervju, 27. februar 2020). Årsmøtet, som det øverste organet i Coop Nordland SA, beskrives som en viktig interessentsamling. Coop Nordland SA påvirkes således ikke bare gjennom handlemønster og varebehov, men også av medlemmenes meninger og voteringsrett.

Informanten beskrev Coop Nordland SAs kommunikasjon i sosiale medier som både krevende og positivt. Det ble pekt på at interaksjonen med kundene kunne gjøres både raskere og bedre, samtidig som kundenes påvirkningskraft økes. Ansoff mente at bedriftens mål var å sette konkurrerende krav og interessentbehov opp mot hverandre, og skape balanse mellom disse (Ansoff, 1965). *«(...) men det er jo bra at vi lett kan få tilbakemelding. Men så er det jo noe å følge med. Vi har jo egne Facebook- og Instagram-sider til alle butikkene våre, og da er det litt og klare å følge med, at det ikke kommer noe som er så negativt at det brer om seg*

noe unødvendig. Det er jo en jobb det i seg selv, sånn sett. Men det er jo klart at veien inn til ledelsen i Coop Nordland har blitt veldig mye kortere etter at man fikk sosiale medier. Og påvirkningskraften (...)» (Informant, intervju, 27. februar 2020). Dette underbygger utsagnet om at kundene er de viktigste interessentene, ettersom virksomheten har stort fokus på kommunikasjon med dem ved bruk av sosiale medier. Det kom også frem at kommunikasjonen ble tilpasset ulike kundegrupper, men at dette først og fremst handlet om markedsføring.

Informanten beskrev i korte trekk de ansatte som interessenter, men la større vekt på rollen de ansatte har som kunder. Beskrivelsen av ansatte som kunder gjaldt først og fremst for ansatte utenfor ledelse og stabsfunksjoner i Coop Nordland SA, altså ansatte i butikker. «*Vi forholder oss selvsagt forskjellig til de ansatte og andre kunder, vi stiller strengere krav til dem, til ansatte. Men samtidig er jo også alle ansatte også kunder, så det flettes sammen det der tenker jeg*» (Informant, intervju, 27. februar 2020). Øvrige ansatte i organisasjonen, herunder ledelse og markedsavdeling, innehar derimot en sentral rolle i arbeidet med samfunnsansvar ifølge informanten, og ble omtalt som verdifulle interessenter. I følge Mainardes et al. (2012) vil det være utfordrende for enhver virksomhet å hensynta alle interessenters behov i den daglige driften. Derfor mener forfatteren at virksomheten bør vurdere hvilket nivå av betydning interessenten har.

4.2.3 Legitimitet

4.2.3.1 Iris Salten IKS

Informantene beskrev bakenforliggende rammer for driften av Iris Salten IKS. Det er bestemt av representantskapet i Iris Salten IKS at det skal være et likt system og lik pris uavhengig av hvilken av eierkommunene man bor i.

Informantene nevnte videre at virksomheten til Iris Salten IKS er samfunnsansvar i praksis for eierkommunene. Dette handlet etter deres syn om å legge til rette for at samfunnet fungerer, og at kundene gis mulighet til å leve på en mer miljøvennlig måte. Selv mente informantene at selskapet var godt innenfor hva omgivelsene aksepterer at selskapet gjør. Legitimitetsteori sier at organisasjoners eksistens forutsetter at samfunnet oppfatter at organisasjonen handler innenfor, eller i tråd med, samfunnets verdier og normer (Gray et al., 1996). Dette ble begrunnet blant annet i et lavt antall klager, til tross for at virksomheten, eksempelvis i Bodø, visste at kompostanlegget av og til avgir lukt til omgivelsene. I intervjuet kom det fram at informantene var opptatt av å ha et godt forhold til nærmiljøet sitt. Et kompostanlegg vil fra

tid til annen lukte. En av Lindbloms (1994) kommunikasjonsstrategier for å legitimere egen virksomhet er å avlede oppmerksomheten fra et problem ved å fokusere på noe positivt organisasjonen gjør, eller har gjort, og som ikke har noe med problemet å gjøre. «Og så kan vi jo kalle det samfunnsansvar, men så egentlig handler det jo om å bare kjøpe litt avlat, fordi det lukter litt innimellom. Sånn i praksis så er det jo det som er årsaken til at vi gjør det. Men det er jo bra for dem, og det er jo bra for oss. Så, det burde vel være samfunnsansvar det og da» (Informant 1, gruppeintervju, 25. februar 2020). For å få goodwill fra omgivelsene bruker Iris Salten IKS lokale idrettslag til å utføre dugnadsoppdrag.

Det kom fram at ved å utøve samfunnsansvar så møtte Iris Salten IKS enkelte problemstillinger. Dette forgreiner seg også til leverandørene. Skal man velge leverandører med lokal tilstedeværelse, hvor varen eller tjenesten koster mer, eller et alternativ lokalisert lengre bort. Den institusjonelle retningen innenfor legitimitetsteori legger vekt på den sosiale konteksten og presset organisasjoner møter fra omgivelsene (Massey, 2001). «Og så, men når vi da står der med det valget, og så er det jo sånn der, ja men en prosent mer til Sparebanken gir jo en prosent mindre avkastning her hos oss, som vi kunne brukt til å bidra. Og så blir det en konkurranse om hvem er det som, hvem skal få lov å gjøre det bidraget da» (Informant 1, gruppeintervju, 25. februar 2020). Denne utfordringen møter også selskapet overfor eierne sine. Førte prosent av det som ikke gis til gode formål, som blant annet Kirkens bymisjon, ville ellers gått til Iris-fondet. Informantene lurte på om det kanskje er bedre at Salten Regionråd fordeler midlene til tiltak i hele Salten, enn at det fordeles lokalt fra Bodø.

Informantene fortalte at de møter ulike krav og forventninger fra forskjellige interessentgrupper. Blant annet gjelder dette ved kjøp av markedsføring. «Så det blir fort sånn at vi må drive og argumentere for at vi sponser ikke Bodø/Glimt, vi kjøper jo markedsføring der. Sånn at vi, til de som vi vet har lyst å høre kan vi jo si at vi bidrar jo. For noen så er jo det kjempe, kjempeviktig. Og for noen så er det sånn hvorfor holder dere på med Bodø/Glimt? Nei det er god reklame, ikke sant sånn at da kan vi forsvare det den veien også, ikke sant» (Informant 1, gruppeintervju, 25. februar 2020). Informantene beskrev ulike begrunnelser for å legitimere bidraget til FK Bodø/Glimt, avhengig av hvem det kommuniseres med.

Bærekraftsmålene til FN ble nevnt i intervjuet. Informantene pekte på at Iris Salten IKS nærmet seg EUs målsetting for 2035 om 65 % gjenvinning. Selskapet er bare 1 % unna. Det ble dermed stilt spørsmål om de burde brukt mer ressurser på ombruk og avfallsreduksjon,

istedenfor deponering, energigjenvinning eller materialgjenvinning. Dette kunne eksempelvis gjøres ved hjelp av renovasjonsgebyr, for å stimulere til annen atferd.

4.2.3.2 Coop Nordland SA

Informanten beskrev virksomhetens utbredelse i distriktene som samfunnsansvar, blant annet ved at utkantbutikker sjeldent er lønnsomme. Distriktsmedlemmer i årsmøtet beskrives videre som mer aktive og engasjerte vedrørende lokale butikkforhold. *«Allikevel blir jeg litt imponert at de gidder å bruke tiden sin på det. Det er ikke sånn at, jo vi betaler litt da, men vi betaler ikke kjempemye. Det er ikke sånn at det blir ei god ekstraintekt å sitte i årsmøtet vårt. Det noe med at de faktisk har Coop i hjertet sitt de og. Det synes jeg er bra» (Informant, intervju, 27. februar 2020).*

Videre pekte informanten på at Coop Nordland SA aktivt søker støtte i lokalbefolkningen, blant annet gjennom å identifisere lokale klubber og foreninger som kan profilere virksomheten gjennom sponing. Det ble beskrevet situasjoner der Coop Nordland SA har fusjonert med Coop-virksomheter i distriktet, og antakelser om at lokalbefolkningen kanskje ikke helt har ønsket denne endringen. Ifølge Lindblom (1994) kan organisasjoner benytte fire ulike kommunikasjonsstrategier for å legitimere egen virksomhet overfor samfunnet. En av strategiene er å forsøke å endre interessentenes forventinger til organisasjonens virksomhet (Lindblom, 1994). *«(...) og da sier vi alltid at vi ønsker å være synlig. «Hva heter fotballaget her...?». Så da er vi på en måte litt på søken fordi at, det er spesielt når vi kommer inn, og de synes kanskje Coop Nordland kan være litt skummelt, ikke sant sånn. De har vært alene, de har vært, Coop Hattfjelldal, det har vært den butikken. Så nå skal de plutselig bli en del av hele Nordland. Så tenker jeg, det må jo, de må få vite om det, de må tipse oss om det, sånn at. Vi ønsker jo at alle skal se at det ikke blir noe endring, negativt i hvert fall» (Informant, intervju, 27. februar 2020).* Informanten fortalte om viktigheten av å ivareta interessentene, og at det er en klar strategisk tanke bak legitimeringen ved at de er på søken etter sponsorobjekter.

Videre la informanten stor vekt på selve egenarten til Coop Nordland SA, medlemsdemokratiet og påvirkningskraften til medlemmer. Informanten beskrev en prelegitimering av selve forretningsideen, blant annet gjennom at hele overskuddet deles tilbake til medlemmene. *«Jeg skulle ønske at alle skjønnte hvor spesiell Coop er i forhold til konkurrentene. Og ikke bare fordi de skal handle hos oss, men fordi at, slik vi snakket om i sted, den stoltheten til den ansatte. Hvis alle vet hvilken bra bedrift du jobber i, så tenker jeg*

at – da er du enda mer stolt» (Informant, intervju, 27. februar 2020). Informanten gav et inntrykk av virksomheten som, med bakgrunn i selve forretningsideen, i stor grad skiller seg fra konkurrentene.

Miljøaspekter, og spesielt bruk av plastemballasje og plastposer ble beskrevet som et sentralt tema i et pågående bærekraftprosjekt i Coop Nordland SA. Informanten fortalte at det er et informasjonsbehov ovenfor kundene vedrørende bruk av plastemballasje. En av Lindbloms (1994) kommunikasjonsstrategier for å legitimere egen virksomhet er at organisasjoner kan forsøke å endre oppfatningen til interessenter når det kommer til enkeltsaker, fremfor å endre organisasjonens handlemåte. «Fordi der er det så mange faktafeil ute og går. Så jeg tenker at vi må liksom fortelle kunden hvorfor vi pakker frukten inn i, eller grønnsakene inn i plast. Det er jo for at den ikke skal bli ødelagt. At det faktisk er verre at den ligger løst, også må vi heller kaste den. Så det er litt det å få formidle fakta til folket når det gjelder miljø. (...) plastposer i seg selv er jo ikke farlig sånn sett. Det er jo hvis du kaster den i havet at de blir farlige. Så hvis folk de gjenbraker det og tar det med seg, så er jo plastposer greit. Men igjen litt også å formidle det til folk» (Informant, intervju, 27. februar 2020). Informanten tegnet et bilde av virksomheten der det finnes forbedringspotensial, men skjøv samtidig noe av ansvaret over på kundene, gjennom å bli bedre på gjenbruk av plastposer.

Et annet tema som ble tatt opp i forbindelse med miljø og bærekraft er matsvinn, og informanten beskrev Coop Nordland SA som en versting, men plasserte samtidig alle dagligvarebutikker i samme kategori. Ulike lover og regelverk regulerer hva som virksomheten kan selge og ikke selge. Gjennom samarbeidsprosjektet Matstasjonen har Coop Nordland SA likevel fått mulighet til å redusere matsvinnet, ved å donere ikke salgbar overskuddsmat.

4.2.4 Strategi

4.2.4.1 Iris Salten IKS

Informantene forklarte at strategien til selskapet var å gjøre det enkelt for forbrukerne og å ha gode avfallsløsninger. Samfunnsansvaret mente de var godt forankret i det offentlige eierskapet. Forankringen i hele konsernet ble også beskrevet som god, ettersom administrerende direktør i Iris Salten IKS har styreverv i alle selskapene.

Det kom samtidig fram at strategien hadde sterkest forankring øverst, og i mindre grad nedover i organisasjonen. Mintzbergs (1987) strategiske perspektiv plan er den tradisjonelle måten å se på strategi på. Det er i dette perspektivet ledelsen som utformer strategien.

Informantene fortalte videre at de ansatte deltok i utforming av målene til Iris Salten IKS. Det ble avholdt samlinger og møter hvor ansatte fikk anledning til å komme med innspill og bidra til framtidige prioriteringsområder.

Et annet tiltak som Iris Salten IKS har vært med å bidra til er etablering av Senter for økologisk økonomi ved Nord universitet. Det kom fram at dette var en del av selskapets strategiske tenkning. Her fikk de mulighet til å stå foran studenter og fortelle om virksomheten. Ifølge informantene medførte dette til at mange avgangsstudenter søkte seg til nettopp Iris Salten IKS. I Mintzbergs (1987) strategiske perspektiv posisjon, velger virksomheter en strategisk retning basert på sin egen posisjon i markedet, og virksomhetens styrker og svakheter. Her fokuserer virksomhetene på å ha konkurransefortrinn sett i forhold til andre aktører og konkurrenter i samme marked.

Videre la ikke informantene skjul på at det var sammenheng mellom det å utøve samfunnsansvar og det å oppnå konkurransefortrinn. For å oppnå konkurransefortrinn tar konkurranseperspektivet utgangspunkt i at virksomheter skal analysere ulike forhold i sine omgivelser, med spesielt fokus på konkurrenter og kunder. Virksomheten tilpasser så strategien i henhold til dette (Roos et al., 2014). *«Ja det er sånn. Det er ikke sånn at det hele tiden skal forankres i at du må regne ut regnestykket etterpå i andre enden. Men det er alltid en baktanke. Altså, på et eller annet vis er det jo en baktanke»* (Informant 1, gruppeintervju, 25. februar 2020). Dette kom blant annet til uttrykk når det ble snakket om sponsing av FK Bodø/Glimt, som spiller i Eliteserien i fotball for herrer. Det framkom at Iris Salten IKS hadde innledet et bærekraftsamarbeid med FK Bodø/Glimt, men informantene omtalte samarbeidet samtidig som kjøp av markedsføring. *«Hvis Østbø var den store sponsoren av Bodø/Glimt, hvordan hadde det tatt seg ut egentlig? Ikke så bra for oss altså. Det hadde ikke det»* (Informant 1, gruppeintervju, 25. februar 2020). Videre stilte informantene spørsmål om det viktigste var å få løftet fram FNs bærekraftsmål, eller om det var viktigst å posisjonere seg i forhold til sine nærmeste konkurrenter. Hvilken risiko innebar det å havne bak i køen?

Mintzbergs (1987) perspektiv ploy, handler om å vinne eller beholde posisjonen i markedet. Denne strategien bærer preg av spill og taktikk, og handler om å utmanøvrere konkurrentene.

Et strategisk grep som ble nevnt under intervjuet var at representantskapet hadde sørget for at det var representanter fra alle kommunenes politiske posisjoner og opposisjoner. Dette gir Iris Salten IKS en langsiktighet i arbeidet ved skifter i de ulike kommunenes politiske ledelser, ettersom både posisjonen og opposisjonen i politikken har deltatt i selskapets beslutninger i

løpet av de fire foregående årene. Dette fremhevet informantene som en av selskapets største styrker, at det ga dem en langsiktighet i sitt arbeid. Johnson et al. (2011) definerte strategi på følgende måte: «Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger». Med langsiktig retningsvalg menes noe som skal foregå eller vare i tre år eller mer.

Informantene stilte spørsmål til et av selskapenes strategier når det gjaldt koblingen til samfunnsansvar og FNs bærekraftsmål. I Roos et al. (2014) sitt omgivelsesperspektiv må virksomheten tilpasse seg i takt med omgivelsene. Virksomhetens evne til å tilpasse seg forventninger og krav fra omgivelsene er sentralt. «Vi har jo mottak, behandling og avsetning som våre virksomhetsområder i Iris Produksjon. Og på mottak så er økt volum en av våre strategier. Hvordan er det bærekraftig?» (Informant 1, gruppeintervju, 25. februar 2020). Informanten gav uttrykk for at forventningene fra omgivelsene går på tvers av virksomhetens strategier.

Informantene koblet også sammen samfunnsansvar og strategi. Gjennom å utøve samfunnsansvar, i form av sponing av utstyr eller kontanttilskudd får selskapet tilgang til et nettverk av de andre støttespillerne. I ressursbaseperspektivet forsøker virksomheter å oppnå konkurransefortrinn ved å fokusere på egne ressurser og kompetanse. Dette er i motsetning til konkurranseperspektivet en *innenfra-og-ut-strategi*. Fokuset blir på hva virksomheten kan prestere på kort eller lang sikt – gitt virksomhetens tilgjengelige ressurser og kompetanse. Verdifulle strategiske ressurser kan utgjøre konkurransefortrinn (Roos et al., 2014). «Også får du også en viss makt når du gjør det, vi kan påvirke Kirkens bymisjon når vi gir dem kr 450 000,- i året, eller vi sponser Bodø/Glimt og de kommer hit å reklamerer for å bli bærekraftsambassadører. Så du får jo en viss, i tredjeleddet også bidratt med litt da, men igjen det blir jo vår vurdering av hva som er viktig da» (Informant 1, gruppeintervju, 25. februar 2020). Det å være bærekraftambassadør passet ifølge informantene veldig godt inn i forhold til kjernevirksomheten til Iris Salten IKS. Samtidig kunne Iris Salten IKS påvirke fotballklubben, som bare har tilbud til gutter, ved å si at det er uaktuelt å sponse en klubb hvor bare gutter får tilbud. Halvparten av kundene til Iris Salten IKS er jo kvinner.

4.2.4.2 Coop Nordland SA

Informanten forteller om samfunnsansvar som et sentralt begrep i strategien til Coop Nordland SA, blant annet gjennom et eget kapittel i strategiplanen. Her er etablering av gode

butikker i distriktene og sponsing omhandlet, men også hvordan virksomheten ønsker å fremstå med hensyn til bærekraft og miljø. Mintzbergs (1987) strategiske perspektiv plan er den vanligste måten å se på strategi på. I dette perspektivet utarbeides det planer som følges for å nå konkrete, langsiktige mål og delmål.

«(...) men vi har jo et budsjett for sponsorvirksomheten vår som styret godkjenner når de godkjenner budsjettet selvsagt. Men, for det er jo strategisk, hvor mye penger skal vi faktisk bruke på det, hvis vi definerer samfunnsansvar som sponsing» (Informant, intervju, 27. februar 2020). Mens mindre sponsoraktiviteter håndteres og godkjennes av markedsavdelingen, blir større utgifter normalt gjenstand for godkjenning av ledergruppa. Et eksempel er beslutningen om sponsorat til Arctic Race i 2019. Informanten beskriver samtidig styret som ikke-delaktig i sponsorprosesser. *«Og vi, vi har tatt en, når det gjelder sponsing spesielt så har vi, jeg vet ikke, kanskje for en syv-åtte-ni år siden, så tok vi et strategisk annet valg enn vi har hatt før. Før så var det sånn at vi skal bruke veldig lite, det var fruktkurver til basarer og sånn. Ikke noe særlig mere enn det. Også tok vi et valg at, at det, at vi skal bruke penger på dette, vi skal bruke mye penger på det, og tilbake skal vi ha synlighet» (Informant, intervju, 27. februar 2020).* Informanten pekte på at synlighet er svært viktig for Coop Nordland SA, og at sponsorater derfor er forankret i virksomhetens strategi.

Informanten beskriver Coop Nordland SAs strategiplan som et aktivt benyttet dokument, og denne planen utarbeides, bearbeides og endres årlig i ledergruppa og vedtas årlig i en strategisamling med styret i Coop Nordland SA. Historisk sett har strategi vært sett på som noe langsiktig. De siste 50 – 60 årene har man gått fra langsiktig planlegging, via strategisk ledelse til nåtidens mer agile strategier (Bengtsson & Skärvad, 2011). Nå for tiden snakkes det altså mer om strategier med kortere tidshorisont.

«Også formidler vi jo den ut til ansatte og sånn. Så det er ikke noe hemmelig dokument, det er det ikke. Og vi bruker strategiplanen aktivt, altså vi måler, vi har ganske konkrete mål i strategiplanen. Ikke på samfunnsansvar kanskje, det er litt mer ullent formulert da, men på økonomi for eksempel er det veldig konkret» (Informant, intervju, 27. februar 2020). I strategiplanen omtales blant annet kompetanseprogrammer for ansatte, og i forbindelse med disse programmene deles innhold i planen til deltakere. Samtidig understreket informanten at strategien er godt forankret i styret og årsmøtet i Coop Nordland SA, og i mindre grad nedover i organisasjonen.

Derimot benyttes enkelte deler av strategiplanen i ulike sammenhenger der det er relevant. Bonnafous-Boucher & Rendtorff (2016) hevder at om både eksterne og interne grupper av interessenter tas med i betraktningen i forbindelse med utviklingen av virksomhetsstrategier, vil samfunnets forventninger lettere kunne oppfylles. *«Men når vi har møter med andre samvirkelag eller samarbeidspartnere, så deler vi gjerne ut strategiplanen og årsberetning, så vi har den i trykket format og sånt. Men vi har ikke sendt den ut på mail til alle ansatte, det har vi ikke gjort. Nei, der liksom litt, man føler kanskje ofte at man må forklare den litt, ikke sant. Det er ikke bare, den kan bli tolket feil hvis man bare leser den uten noen forutsetninger for å lese den. Så, den er ikke hemmelig, men det er ikke sånn at vi hvert år sender den ut. Men den brukes aktivt her i administrasjonen, spesielt da i forhold til målsetninger og tiltak»* (Informant, intervju, 27. februar 2020). Utsagnet underbygger at strategidokumentet er sterkest forankret desto lengre opp i organisasjonen man er, og beskrivelsen sammenfaller også godt med strategiarbeidet i Iris Salten IKS.

Tilpassede markedsaktiviteter er en naturlig del av butikkdriften, og Coop Nordland SA benytter medlemmenes handlemønster aktiv når det kommer til tilbud, utvalg og markedsføring. *«Vi har absolutt fokus på forskjellen på kundene, altså de grupper av kunder vi har. Og det er jo noe vi tenker mye på i forhold til markedsføring selvsagt. Og kampanjer og tilbud og sånt, for det er, vi har jo butikker, vi vet vi har butikker i områder der det bor mange eldre, eller veldig mange unge. Altså Extra Støver, som ligger i bunnen av Støver boligpark, der er det ikke noen over femti som handler, knapt. Den prøver vi å tilpasse til barnefamilier»* (Informant, intervju, 27. februar 2020). Informanten beskrev bydeler med større innslag av enkelte kundegrupper/segmenter, for eksempel barnefamilier, studenter og eldre. For å oppnå konkurransefortrinn tar Roos et al. (2014) sitt konkurranseperspektiv utgangspunkt i at virksomheter skal analysere ulike forhold i sine omgivelser, med spesielt fokus på konkurrenter og kunder. Virksomheten tilpasser så strategien i henhold til dette. Det er en *utenfra-og-inn-strategi*.

Egenarten til Coop Nordland SA er noe informanten til stadighet kommer tilbake til, og noe som gjerne tas opp i strategisamlinger. *«Så det er nok noe med at vi ikke har, virkelig ikke har tatt tak i det. Det er ikke fordi vi ikke vil det. Vi vil gjerne fortelle den historien. Jeg skulle ønske at alle skjønnte hvor spesiell Coop er i forhold til konkurrentene. Og ikke bare fordi de skal handle hos oss, men fordi at, slik vi snakket om i sted, den stoltheten til den ansatte. Hvis alle vet hvilken bra bedrift du jobber i, så tenker jeg at – da er du enda mer stolt»* (Informant, intervju, 27. februar 2020). Det ble beskrevet et ønske om å gjøre dette enda tydeligere for

omverden, men at man kanskje ikke helt klarer å kommunisere det godt nok. Det strategiske perspektivet handler om at virksomhetens strategi blir en felles forståelse, eller tankemåte, for hvordan man handler innad i virksomheten (Mintzberg, 1987).

Det kom videre fram at Coop Nordland SA har gjort enkelte valg for å kunne produsere og prosessere enkelte varer selv. På Fauske bygger virksomheten et bakeri, og skaper dermed 35 nye arbeidsplasser. Det er gjort et oppkjøp i en laksefabrikk, hvorpå produksjon av lakseprodukter er flyttet fra Tyskland til Bodø. I Roos et al. (2014) sitt omgivelsesperspektiv må virksomheten tilpasse seg i takt med omgivelsene. Virksomhetens evne til å utvikle nye konkurransefortrinn er sentralt.

4.2.5 Omdømme

4.2.5.1 Iris Salten IKS

Det kom fram i intervjuet at informantene mente at samfunnsansvaret som Iris Salten IKS utøver bidrar til å gjøre dem til en attraktiv arbeidsgiver. «*Det gjør jo at vi får de mest attraktive kandidatene til å søke til oss, om det være maskinfører, sjåfør eller litt sånn merkantile*» (Informant 1, gruppeintervju, 25. februar 2020). Informantene så samfunnsansvar som et fortrinn både for å beholde god kompetanse, men også for å rekruttere ny kompetanse. Alle organisasjoner bygger seg et omdømme. Det skjer enten ubevisst eller strategisk. Ifølge Erichsen et al. (2018) er gode leveranser og god strategisk ledelse grunnlaget for et godt omdømme.

Viktigheten av et godt omdømme ble også diskutert i forbindelse med luktproblematikk fra kompostanlegget. «*Men vi får ikke klager på det, så det betyr jo at det er noen som gjør en eller annen avveing. Enten det at det er døde ører på Iris, det kan jo være den ene vurderingen. Eller det kan jo være det at de tenker at, okei, to ganger i året så er det faktisk en nødvendig konsekvens av det vi holder på med*» (Informant 1, gruppeintervju, 25. februar 2020). Et godt omdømme vil redusere eventuelle negative konsekvenser i dårligere tider (Erichsen et al., 2018). Et godt omdømme skaper tillitt hos interessentene, og bidrar til å skape lojalitet.

I løpet av intervjuet kom det ved flere ulike anledninger fram at Iris Salten IKS ikke alltid kommuniserte ut alle positive tiltak til omgivelsene. Elektrifisering av maskinparken var et slikt tilfelle. Et annet var bidraget til etableringen av Salten Brann IKS (brannvesen i Salten-kommunene). Et tredje tilfelle var etableringen av Senter for økologisk økonomi ved Nord universitet. Offentlig sektor konkurrerer med privat sektor om rekruttering av kompetente

medarbeidere. Med stadig mer krevende og kravstore brukere, samt komplekse oppgaver er behovet stort for kompetent arbeidskraft i offentlig sektor (Wæraas et al., 2011).

«(...) fordi at det er ikke noe tvil om at vi over lang tid har hatt en positiv innvirkning på mange områder uten at vi nødvendigvis har sagt så mye om det» (Informant 1, gruppeintervju, 25. februar 2020). Informantene mente at det hadde skjedd en endring i selskapet. Tidligere skulle man ikke snakke om samfunnsansvaret man tok, men at dette nå var blitt mer stuerent. Blant annet ble det nå kommunisert ut til omgivelsene at Iris Salten IKS støtter Kirkens bymisjon, er bærekraftsambassadør for FK Bodø/Glimt og bidrar til rydding av strandsonen. Det framkom at Iris Salten IKS har egen kommunikasjonsavdeling. Det er ikke uvanlig at virksomheter av en viss størrelse har egne kommunikasjonsrådgivere eller PR-ansvarlige. Omdømmehåndtering er en aktiv handling fra virksomheten (Røvik, 2016).

Ettersom selskapet var i en prosess med å implementere tredelt bunnlinje (Elkington, 1999) ble viktigheten av å drive med opplæring av eierne fremhevet. Hovedsakelig for å få dem til å forstå hva tredelt bunnlinje betyr i praksis. Det ble også sagt at virksomheten måtte bli bedre til å rapportere på andre ting enn økonomi, som miljø eller social impact. «Det er jo å få frem hva er klimaavtrykket vårt, hva er skyggesiden, og hva er solsiden» (Informant 1, gruppeintervju, 25. februar 2020). Informantene trakk fram betydningen av å synliggjøre konsekvensene ved å implementere tredelt bunnlinje, og konsekvenser av driften generelt.

4.2.5.2 Coop Nordland SA

Informanten pekte på at godt omdømme er sentralt, om ikke helt nødvendig for butikkdriften til Coop Nordland SA. Leder- og stabsfunksjonene i virksomheten sørger for markedsføring tilpasset kundene. «(...) vi er sponsor for alle festivaler som du finner i Nordland, stort sett. Og det er for så vidt politikk, vi ønsker å være synlig, vi ønsker at folk skal ha Coop fremst i panna hele tiden. Og alle de som står og vasker draktene til ungene og henger de til tørk hjemme skal se Coop. Vi ønsker å være i alle haller og alle stadioner, så Coop skal liksom være overalt» (Informant, intervju, 27. februar 2020). Coop Nordland SAs sponsorprogram ble aktivt brukt for å gi Coop Nordland SA profilering. Informanten beskrev en bransje med lave marginer og tøff konkurranse, og understreket at det som kan markedsføres blir markedsført. Jacobsen og Thorsvik (2019) definerer omdømme slik: «Hvis en organisasjon ønsker at omgivelsene skal oppfatte organisasjonen på en spesiell måte, må det bevisst skapes et bilde utad, det som ofte kalles omdømme». Informanten forklarte at Coop Nordland SA forsøkte å gjøre dette, ved bruk av blant annet sponing. «Og det er, det er to sider med det å

drive samfunnsansvar. Det er å gi tilbake til kunder, til medlemmer, til idrett- og kultur. Der vi er. Men det er også en. En bit som faktisk er det kommersielle i det, tenker jeg, som faktisk viser at vi gjør det også. Sånn at det viser at vi er god» (Informant, intervju, 27. februar 2020). Det hele bunner i økonomi, medgav informanten, og pekte på samfunnsansvarsaktiviteter. Ifølge Røvik (2016) er omdømmehåndtering for mange virksomheter en naturlig del av strategiarbeidet. Omdømme er noe virksomhet har - omdømmehåndtering er en aktiv handling fra virksomheten.

Informanten ga et bilde av en endret oppfatning av Coop, i positiv retning, der synlighet og gode historier har bidratt til å løfte fram merkevaren. «Jeg synes vi synes veldig godt. Så, det er, når vi snakker med folk nå, så vet de i mye større grad om Coop, enn det de gjorde før. Og vi har jo også, vi får jo statistikker fra Coop i Norge da, i forhold til hvor synlige vi er i media, og der kommer Coop Nordland best ut, stort sett best ut av alle samvirke lag i hele Norge. Vi kommer til og med bedre ut enn Coop Norge ofte. På synlighet og positive ting i media. Så det er jo, vi bruker det jo, det gjør vi» (Informant, intervju, 27. februar 2020).

Informanten beskrev utviklingen av Coop Nordland SAs omdømme som en positiv trend og forklarte endringen gjennom blant annet å peke på samfunnsansvarstiltak som har gitt virksomheten synlighet.

Coop Nordland SA arbeider med mange ulike prosjekter, blant annet egne omdømmekampanjer. Informanten fortalte om en pågående kampanje for å avdekke ildsjeler, der disse skal fremheves i små filmsnutter. Hensikten er å fremheve merkevaren, gjennom å fortelle historier blant annet i sosiale medier og andre medier. Et sterkt omdømme kan bety mye. Det kan øke organisasjonens ytelse i gode tider, samtidig som et godt omdømme vil redusere eventuelle negative konsekvenser i dårligere tider (Erichsen et al., 2018). Et godt omdømme skaper tillitt hos interessentene, og bidrar til å skape lojalitet. Denne effekten av omdømme undervurderes ofte av virksomhetene. «Der vi har fokus på en eller annen som steker vafler for idrettslaget sitt i 40 år, ikke sant. Og på slutten blir det så at; og Coop er sponsor – ikke sant. Men det er jo omdømmekampanjer vi snakker om da. Vi bruker det i sosiale medier, vi kjører en; Coop Nordland, stolt sponsor av. Og det gjør vi masse» (Informant, intervju, 27. februar 2020). Det kom også fram at Coop Nordland SA kårer månedens servicemedarbeider, og noen ganger har ansatte tilknyttet inkluderende arbeidsliv eller NAV blitt kåret. Informanten fortalte at virksomheten ønsker å fortelle nettopp den historien, og da benyttes aviser og sosiale medier.

4.3 Oppsummering

Det ble kort redegjort for caseselskapene i starten av dette kapitlet. Presentasjon av data var delt inn slik at den samsvarte med vårt teoretiske rammeverk, som var presentert i kapittel 2. Videre ble dataen presentert individuelt for hvert caseselskap under hver kategori. Relevant teori ble knyttet opp til utsagn fra informantene. I kapittel fem diskuteres hovedfunnene fra presentasjonen av data. Funnene sees i sammenheng med vårt teoretiske rammeverk.

5.0 Diskusjon

I diskusjonen går vi nærmere inn på hovedfunnene som vi har funnet i vår innsamlede empiri. Det er fremkommet mye informasjon fra datainnsamlingen vår, og det er ikke alt som er tatt med i den videre analysen. Hovedfunnene som diskuteres er forståelsen av begrepet samfunnsansvar og betydningen av kontekst for denne forståelsen. Etter dette sees vårt teoretiske rammeverk og våre fire forskningsspørsmål i sammenheng med caseselskapenes samfunnsansvarsaktiviteter. Konklusjonene fra diskusjonen presenteres i kapittel 6.

5.1 Hvordan forstås begrepet samfunnsansvar?

Begrepet samfunnsansvar dukker stadig opp i nyhetsbildet. Det ser ut til at mediene legger til grunn en bred forståelse av begrepet. I vår analyse av empiri kan det se ut til at informantenes forståelse av begrepet samfunnsansvar fraviker noe fra de teoretiske forståelsene av begrepet presentert i kapittel 2. At forståelsen deres avviker fra de teoretiske forståelsene er ikke unikt for caseselskapene. Søk i mediedatabaser viser at det hevdes fra enkelte at det er samfunnsansvar at de holder dagligvarebutikkene åpne under Covid-19-pandemien. Andre hevder igjen at det er samfunnsansvar å følge de til enhver tids gjeldende smittevernregler. Et tredje eksempel er et utsagn om at utbygging av fibernett er samfunnsansvar.

I delkapitlet 5.1 diskuteres derfor vår forståelse av samfunnsansvar. Denne forståelsen er basert på teori fra kapittel 2, samt forsøkt satt inn i en norsk kontekst. Til slutt i kapitlet presenteres caseselskapenes samfunnsansvarsaktiviteter, og hvordan informantene våre forstod begrepet samfunnsansvar.

5.1.1 Vår forståelse av samfunnsansvar

Begrepet samfunnsansvar er i faglitteraturen gitt flere ulike fortolkninger og forståelser, og har ingen entydig definisjon. Usikkerheten er knyttet til definisjonen og målbarheten av samfunnsansvar (McWilliams et al., 2005; Dahlsrud, 2008). Oppfatningen av samfunnsansvar som begrep er samtidig avhengig av den sosiale, nasjonale og industrielle konteksten (Freeman & Hasnaoui, 2011). I en studie fra 2011 ble det konkludert med at definisjonen av samfunnsansvar ikke bare var uforenlig på tvers av landegrensene, men også inkonsekvent innenfor land (Freeman & Hasnaoui, 2011). Forståelsen av begrepet har utviklet seg siden Walton (1998) mente i 1961 at bedriftenes samfunnsansvar måtte svare ut problemer som oppstår som en konsekvens av virksomhetens aktivitet. Etter vårt syn er Waltons (1998) forståelse fra 1961 en reaktiv tilnærming til samfunnsansvar. EU-kommisjonens definisjon av samfunnsansvar fra 2011 er en mer proaktiv tilnærming til samfunnsansvar. En fellesnevner

for de ulike teoretiske forståelsene av samfunnsansvar i kapittel 2 er at begrepet innebærer noe utover å skape økonomisk vekst. Flere av disse definisjonene av begrepet samfunnsansvar omhandler også bærekraft eller bærekraftig utvikling (O'Donovan, 2002; EU-kommisjonen, 2011; Visser, 2014).

Bærekraftig utvikling som begrep ble første gang definert i 1987, i rapporten *Vår felles framtid*, framlagt av FNs kommisjon for miljø og utvikling, ledet av daværende statsminister i Norge, Gro Harlem Brundtland, senere omtalt som Brundtland-kommisjonen. I rapporten ble datidens fattigheds- og miljøutfordringer beskrevet, og det ble presentert ulike strategier for å løse disse utfordringene. I rapporten beskriver kommisjonen bærekraftig utvikling som “*utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov*” (De Forente Nasjoner, 2020). Bærekraft og bærekraftig utvikling er fremdeles et tidsaktuelt tema. Dagens utfordringer rundt bærekraft er eksempelvis avskoging av regnskogen, mikroplast i naturen og CO₂-utslipp. Dette og flere andre utfordringer har blitt satt på dagsordenen gjennom FNs bærekraftsmål (De Forente Nasjoner, 2020). I 2015 vedtok alle medlemslandene i FN 17 nye mål for bærekraftsutvikling i perioden frem mot 2030. Utgangspunktet for målsettingen var tre dimensjoner av bærekraft; miljø og klima, økonomi og sosiale forhold. Hensikten var å konkretisere et sett med bærekraftsmål som hele verden kunne forholde seg til (Traavik, u.å.). Begge caseselskapene uttrykker at de jobber for å implementere bærekraftsmålene i sine virksomheter.

Wayne Vissers (2014) definisjon av samfunnsansvar legger stor vekt på bærekraft. Han peker på at virksomheter bør tilstrebe å skape verdi for flest mulig personer og miljøet. Ifølge Visser (2014) skal virksomheter bidra positivt til samfunnsutviklingen, ta miljøhensyn, samt skape verdi for eierne. Samfunnsansvar skal være en integrert del av virksomheten som bygger, istedenfor å ødelegge, miljøet, økonomisk, sosial eller menneskelig kapital. Visser (2014) går så langt som å omdefinere forkortelsen CSR. Det er ikke lengre *corporate social responsibility*, men *corporate sustainability responsibility*. Vissers nye definisjon passer godt sammen med FNs fokus på bærekraftsmålene.

De ulike teoretiske definisjonen av begrepet samfunnsansvar er ikke entydige. Dette kan være fordi forskning på samfunnsansvar har foregått over mange år, i ulike land og pågått samtidig som samfunnet har vært under kontinuerlig teknologisk og sosial utvikling. I flere, spesielt vestlige, land har velstanden økt betraktelig de siste femti årene. Likevel har de ulike teoretiske definisjonene noen fellestrekk:

- Samfunnsansvar er noe mer enn å skape økonomisk vekst, og noe utover de lovmessige kravene.
- Den økonomiske veksten skal komme samfunnet til nytte.
- Interessentene bør ivaretas.
- Det må tas hensyn til natur og miljø og driftes på en bærekraftig måte.

Vi mener at på samme måte som med legitimitet, må samfunnsansvar forstås ut fra den sosiale konteksten som fenomenet studeres i. For at en organisasjon skal ha legitimitet hos en sosial gruppe må organisasjonens handlinger speile forventningene og verdiene til den sosiale gruppen (Suchman, 1995). Dette viser at hva som er legitimt vil variere mellom ulike sosiale system, og ulike sosiale grupper.

De nordiske landene representerer en institusjonell kontekst som er annerledes enn den sosioøkonomiske konteksten som de fleste teoriene om bedriftenes samfunnsansvar stammer fra (Gjølberg, 2012). Der hvor bedriftenes samfunnsansvar fremhever et selvstendig næringsliv, med selvregulering og frivillige handlinger, er den nordiske modellen opptatt av en sterk velferdsstat med offentlig regulering av næringsliv og marked (Gjølberg, 2012). Gjølberg (2012) finner at den nasjonale konteksten er særlig relevant for å forstå hvordan og hvorfor samfunnsansvar praktiseres. Dette understreker viktigheten av å forstå samfunnsansvar ut fra en norsk kontekst.

I Norge står det offentlige for størstedelen av tjenesteproduksjonen innenfor barnehager, skoler og helsetjenester. Enten gjennom egenproduksjon eller kjøp av tjenester. Velferdsstaten Norge har også økonomiske støtteordninger for personer som blir stående utenfor arbeidslivet. Store deler av samfunnet er regulert gjennom omfattende lovverk og regler. Både hva gjelder rettigheter og plikter, enten som privatperson eller for virksomheter. Vi mener derfor at samfunnsansvar i norsk kontekst må ha et element av frivillighet, noe som går utover virksomhetenes lovfestede plikter.

På bakgrunn av dette forstår vi at samfunnsansvar i Norge må være noe utover lovpålagte krav. Det bør tas hensyn til interessentenes krav og forventninger. Samfunnsansvar må være frivillig og bidra positivt til samfunnsutviklingen på en måte som er bærekraftig økonomisk, sosialt og miljømessig.

5.1.2 Caseselskapenes forståelse av samfunnsansvar

I vår datainnsamling ble følgende samfunnsansvarstiltak nevnt av informantene, eller i caseselskapenes årsrapporter:

| Caseselskapenes samfunnsansvarstiltak | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Iris Salten IKS | Coop Nordland SA |
| Å være stor arbeidsgiver | Å være stor arbeidsgiver |
| Bærekraftsmålene | Bærekraftsmålene |
| Arbeidsmarkedstiltak | Arbeidsmarkedstiltak |
| Strandrydding | Strandrydding |
| Iris Salten IKS' virksomhet | Medlemsfordeler / kjøpeutbytte |
| Kirkens bymisjon | Matstasjonen |
| Iris-fondet | Sponsing av lag/foreninger |
| Implementering av tredelt bunnlinje | Samvirkelaget |
| Bærekraftsambassadør | Etablering av butikker i distriktene |
| Elektrifisering av maskinparken | Oppkjøp i laksefabrikk i Bodø |
| Senter for økologisk økonomi | Etablering av Fauske bakeri |
| Bruk av lag/foreninger til dugnad | Virksomhetens egenart |

Figur 4: Caseselskapenes samfunnsansvarstiltak

Begge caseselskapene forstår samfunnsansvar som å gjøre noe mer enn å skape økonomiske verdier. Dette samsvarer med deler av ulike teoretiske definisjoner (Davis, 1960; Carroll, 1991; O'Donovan, 2002; EU-kommisjonen, 2011). Gode eksempler på dette er sponsing av Kirkens bymisjon, etablering av Samvirkelaget, Matstasjonen, Senter for økologisk økonomi og Iris-fondet.

Samtidig er noen av samfunnsansvarstiltakene nevnt av informantene knyttet tett opp mot deres ordinære drift. Blant annet hevdes det at det å være en stor arbeidsgiver og bruk av arbeidsmarkedstiltak er samfunnsansvar. Informantene fra Iris Salten IKS går så langt som å si at hele deres virksomhet er samfunnsansvar i praksis. Informanten fra Coop Nordland SA sier på sin side at medlemsdemokratiet med fordeler og kjøpeutbytte er samfunnsansvar. Videre sies det at det også er samfunnsansvar å etablere butikker i distriktene, oppkjøp i laksefabrikk og etablering av bakeri på Fauske. Iris Salten IKS' elektrifisering av maskinpark trekkes også fram. Alle disse tiltakene kan knyttes opp til caseselskapenes drift. Det kan derfor stilles spørsmål om dette er deres kjernevirksomhet, og ikke samfunnsansvar.

På bakgrunn av gjennomgangen i delkapitlene 5.1.1 og 5.1.2 fremkommer det at informantenes forståelse av begrepet samfunnsansvar fraviker noe fra de teoretiske forståelsene av begrepet fra kapittel 2. Samtidig må det påpekes at det ikke nødvendigvis er en fasit på hva samfunnsansvar er (McWilliams et al., 2005; Dahlsrud, 2008). Det gjør at flere av caseselskapenes tiltak i ulik grad kan sees på som samfunnsansvar.

I delkapittel 5.2 diskuteres caseselskapenes uttalte samfunnsansvarstiltak og forståelse av samfunnsansvar. Dette diskuteres i lys av vår forståelse av begrepet samfunnsansvar, som er basert på teori fra kapittel 2.

5.2 I hvilken grad utøves samfunnsansvar i caseselskapene?

I vår analyse av empiri fremkom det at informantenes forståelse av begrepet samfunnsansvar fraviker noe fra den teoretiske forståelsen av begrepet. Dette er diskutert i delkapittel 5.1.1 og 5.1.2. Vi har kommet fram til følgende forståelse av samfunnsansvar, i en norsk kontekst, basert på gjennomgang av vår teori: *Bedriftenes samfunnsansvar i Norge må være noe utover et lovpålagt krav. Interessentenes krav og forventninger bør tas hensyn til. Videre forstår vi at samfunnsansvar må være frivillig og bidra positivt til samfunnsutviklingen på en måte som er bærekraftig både økonomisk, sosialt og miljømessig.* Det er denne forståelsen som vil bli brukt i diskusjonen under. I diskusjonen sammenlignes forståelsen som informantene fra caseselskapene har av samfunnsansvar, med vår forståelse.

Informantene fra Iris Salten IKS sier at hele deres virksomhet er samfunnsansvar i praksis. Medlemsdemokratiet med medlemsfordeler og kjøpeutbytte i Coop Nordland SA fremheves også som samfunnsansvar. CSR står for Corporate Social Responsibility. På norsk oversettes dette til bedriftens samfunnsansvar. Vi forstår dette slik at for å kunne utøve samfunnsansvar, må det være en etablert virksomhet. Virksomheter etableres med bakgrunn i en forretningside. Det kan dermed påstås at kjernevirksomhet og forretningsideer ikke er samfunnsansvar, men en forutsetning for å kunne utøve samfunnsansvar på et senere tidspunkt.

Medlemsdemokratiet til Coop Nordland SA forstår vi som en del av selskapets forretningsidé, mens Iris Salten IKS' kjernevirksomhet anses som ordinær drift.

Informantene fra Iris Salten IKS hevder at det er samfunnsansvar å være en stor arbeidsgiver. Samtidig kom det fram i intervjuet at det tidligere var *«like mange deponi som det var kommuner (...) som alle nå er nedlagt»* (Iris Salten IKS, informant 1, gruppeintervju, 25. februar 2020). I dag er hoveddeponiet ved avfallsanlegget i Vikan i Bodø. Det er ikke utenkelig at nedleggelse av deponi har ført til tap av arbeidsplasser i distriktskommunene. Tap av arbeidsplasser i distriktskommunene står i kontrast til uttalelsen om at det tas samfunnsansvar ved å være en stor arbeidsgiver. Om miljøborg som er etablert i kommunene rundt Bodø, har kompensert helt eller delvis for disse arbeidsplassene kjenner vi ikke til.

Det kom også fram i intervjuet med informanten fra Coop Nordland SA at de så det som samfunnsansvar å være en stor arbeidsgiver. I Coop Nordland SAs årsmelding for 2016

uttales det at «*Det er viktig å bygge gode butikker for å hindre konkurrentetableringer i marginale markedsområder*» (Coop Nordland SA, 2016). Dette synes å være en økonomisk motivert handling, noe som ikke samsvarer med informantens utsagn om at det er samfunnsansvar å etablere butikker i distriktene eller å være en stor arbeidsgiver (Coop Nordland SA, informant, intervju, 27. februar 2020). Det fremkommer ikke i årsmeldingen at motivet for etablering av butikkene er å være en stor arbeidsgiver, men derimot å hindre konkurrentetableringer. Dette er likt Mintzbergs (1987) strategiske perspektiv *ploy*. Informanten snakket også om behov for kontinuerlig effektivisering av butikkdrift, herunder selvbetjeningskasser. Det ble fremhevet at ingen hadde mistet jobben eller timer etter innføringen av selvbetjeningskassene. Samtidig ble det sagt at de ofte solgte varer med tap. Det er ikke utenkelig at behovet for kontinuerlig effektivisering av butikkdrift til slutt kan føre til tap av arbeidsplasser. Spesielt ikke med automatisering av enkelte tjenester. Carroll & Shabanas (2010) kritikk mot samfunnsansvar er at det tar bort fokus fra organisasjonens kjernevirksomhet. Implisitt kan denne kritikken forstås slik at samfunnsansvar ikke er en del av det en ser på som organisasjonens kjernevirksomhet.

Iris Salten IKS' elektrifisering av egen maskinpark og Coop Nordland SAs oppkjøp i laksefabrikk samt etablering av bakeri i Fauske kommune er beskrevet som samfunnsansvar av informantene. Disse tiltakene kan forstås ut fra økonomiske og driftsmessige hensyn. Elektrifisering av maskinparken vil spare drivstoff- og vedlikeholdsutgifter for Iris Salten IKS. Samtidig er elektrifisering positivt med tanke på reduksjon av utslipp. Roos et al. (2014) sitt ressursbaseperspektiv sier at virksomheter forsøker å oppnå konkurransefortrinn ved å fokusere på egne ressurser og kompetanse. Iris Salten IKS har høy kompetanse på klima og miljø. Dette henger godt sammen med elektrifisering av maskinparken. Etablering av eget bakeri og oppkjøp i laksefabrikk gir Coop Nordland SA bedre kontroll på produksjonsleddet, og sikrer tilgangen på disse varene. Dette kan forstås ved hjelp av Roos et als. (2014) omgivelsesperspektiv, hvor virksomhetens evne til å utvikle nye konkurransefortrinn er sentralt. Det er positivt at det skapes arbeidsplasser lokalt, og at det i tilfellet med laksefabrikken sparer miljøet for utslipp fra transport til og fra Tyskland. Til tross for samfunnsnyttige elementer er det vanskelig å komme utenom at disse tiltakene har en økonomisk side.

Begge caseselskapene har bidratt til strandryddeaksjonen. Iris Salten IKS ved å dele ut sekker vederlagsfritt, samt samle inn avfall som frivillige lag og foreninger har plukket opp. Coop Nordland SA har bidratt ved at frivillige lag og foreninger kan hente ryddeutstyr og sekker i

de lokale butikkene. Det er vanskelig å tillegge disse bidragene noe økonomisk motiv, og tiltaket virker å være innenfor vår forståelse av samfunnsansvar.

Samfunnsansvarsaktiviteter kan bidra til bedre omdømme. Alle organisasjoner bygger seg et omdømme. Det skjer enten ubevisst eller strategisk. Med strategisk menes det bevisst og styrt. Ifølge Erichsen et al. (2018) er gode leveranser og god strategisk ledelse grunnlaget for et godt omdømme. Iris Salten IKS sponser Kirkens bymisjon, gjennom datterselskapet Retura Iris AS, ved å gi økonomisk tilskudd og utstyr. Tiltakene det gis støtte til gjelder både gjenvinning og gjenbruk. For Iris Salten IKS bidrar dette til økt gjenvinningsgrad og trolig et bedre omdømme. For Kirkens bymisjons brukere gir de ulike tiltakene et positivt bidrag til deres hverdager, gjennom bl.a. meningsfylt arbeid. Det virker som om at flere av samfunnsansvarsaktivitetene til caseselskapene er strategiske grep. Disse bidrar trolig også til bedre omdømme.

Tiltaket Matstasjonen, i regi av Kirkens bymisjon, mottar også støtte fra Coop Nordland SA. Coop Nordland SA gir overskuddsmat fra flere av sine butikker til Matstasjonen. De har også bidratt med kjøle- og frysedisker til Matstasjonen. Matstasjonen omfordeler overskuddsmat til ulike sårbare grupper ved at brukerne plukker varer som i en ordinær butikk. For Coop Nordland SA reduserer dette matsvinnet, samtidig som de får påløpt merverdiavgift kompensert for all overskuddsmat som gis til Matstasjonen (Skatteetaten, u.å.). Dette bidrar også til positivt omdømme for Coop Nordland SA. Jacobsen & Thorsvik (2019) definerer omdømme slik: «*Hvis en organisasjon ønsker at omgivelsene skal oppfatte organisasjonen på en spesiell måte, må det bevisst skapes et bilde utad, det som ofte kalles omdømme*». Tiltaket er positivt for Kirkens bymisjons brukere som får mat og drikke vederlagsfritt, samtidig får de også en verdig handleopplevelse. Tiltaket er innenfor vår forståelse av samfunnsansvar. Samtidig gir det lavere renovasjonskostnader og økonomisk kompensasjon for butikkene som bidrar med overskuddsmat.

Samvirkelaget er et jobbtilbud for unge mennesker som av ulike grunner har falt utenfor skolen eller arbeidslivet. Coop Nordland SA sier at formålet med Samvirkelaget er å få flere ut i arbeid. Informanten sa også at tiltaket brukes i markedsføringsøyemed. Tiltaket virker i liten grad å være økonomisk motivert, og er ikke en del av kjernevirksomheten til Coop Nordland SA. Ifølge Carroll (1991) hviler bedriftenes samfunnsansvar på bedriftens økonomiske ansvar. Elkington (1999) sier at bedriftens ansvar er å være økonomisk bærekraftig og drive lønnsomt. Virksomheter som drifter lønnsomt har mest sannsynlig

handlingsrom til å gjennomføre aktiviteter som ligger utenfor kjernevirksomheten. Det er viktig for det norske samfunnet å få personer utenfor arbeidslivet inn i meningsfylt arbeid. Samvirkelaget kan være et godt utgangspunkt for å få unge mennesker inn i arbeidslivet, og er etter vår forståelse en samfunnsansvarsaktivitet.

Begge caseselskapene har personer inne fra ulike arbeidsmarkedstiltak. Det hjelper til å løse oppgaver i caseselskapenes kjernevirksomhet, og bidrar positivt til samfunnet forøvrig ved at flere mennesker får tilrettelagt for meningsfylt arbeid. Etter vårt syn er dette å vise samfunnsansvar, samtidig som det kan sees på som en måte for bedrifter å få inn arbeidskraft til å utføre enkelte arbeidsoppgaver til en lavere kostnad. Det er ikke utenkelig at virksomhetens størrelse påvirker muligheten for å ha personer inne fra ulike arbeidsmarkedstiltak. Arbeidsmarkedstiltak krever oppfølging fra virksomheten, og en slik oppfølging krever ressurser som ellers kunne vært brukt til tjeneste- eller vareproduksjon.

Iris Salten IKS samarbeid med Tverlandet idrettslag kan sees på som en måte å motvirke de negative konsekvensene av komposteringsanlegget på Vikan i Bodø. Det gir informantene uttrykk for i intervjuet ved å si at avtalen med idrettslaget gir dem litt avlat i forbindelse med lukten fra anlegget, samtidig som det bidrar til noe positivt for idrettslaget, og dermed også nærmiljøet. Dette er en måte å legitimere virksomheten overfor interessentene (Suchman, 1995). Her kjøper Iris Salten IKS en tjeneste fra Tverlandet idrettslag, som de ville vært nødt å utføre uavhengig av bruken av idrettslaget. Selv om det gis penger til idrettslaget, virker det som at dette er en forretningsmessig handling fra Iris Salten IKS, som i mindre grad er motivert av samfunnsansvar.

Både Coop Nordland SA og Iris Salten IKS sponser lag og foreninger. Iris Salten IKS sponser FK Bodø/Glimt gjennom sin avtale om å være bærekraftsambassadør. Ved å inngå samarbeid med FK Bodø/Glimt om å bli bærekraftsambassadør, så posisjonerte Iris Salten IKS seg i forhold til sine nærmeste konkurrenter innenfor den kommersielle avfallshåndteringen (Iris Salten IKS, informant 1, intervju, 25. februar 2020). Denne strategien er lik Mintzbergs (1987) strategiske perspektiv *ploy*. Uten å ha innsyn i avtalen mellom partene er det ikke utenkelig at FK Bodø/Glimt har forpliktet seg til å bruke Iris Salten IKS' renovasjonstjenester i bytte mot økonomisk tilskudd. Coop Nordland SA på sin side legger ikke skjul på at deres sponsering av lag og foreninger også handler om synlighet og markedsføring. Det er positivt at virksomheter bidrar til lag og foreninger ved å gi økonomiske tilskudd. Hovedmotivasjonen

virker derimot ikke å være samfunnsansvar, men heller markedsføring, posisjonering og synlighet.

Nord universitets Senter for økologisk økonomi og etikk ble etablert ved hjelp av bidrag fra blant annet Iris Salten IKS. Informantene opplyste om at de har bidratt siden det ble etablert, ved bruk av de kommersielle datterselskapenes sponsormidler. Informantene var åpne om at dette blant annet handlet om rekruttering og kompetanseheving. I tillegg har det gitt Iris Salten IKS anledning til å kommunisere direkte med studenter om konsernets virksomhet. Dette virker i større grad å være et strategisk grep for å sikre framtidig tilgang til kompetent arbeidskraft, enn en samfunnsansvarsaktivitet. Kompetanse er en viktig ressurs for virksomheter, og er noe som det er vanskelig for konkurrenter å kopiere. I Roos et als. (2014) ressursbaseperspektiv fokuseres det på virksomheters egne ressurser og kompetanse for å oppnå konkurransefortrinn. Samtidig er det et positivt bidrag til samfunnet forøvrig, ved at det utdannes studenter som kan gå inn i jobber også i andre virksomheter.

Iris-fondet forvaltes av Salten Regionråd, og tilføres midler fra eventuelle positive årsresultat i Iris Salten IKS' kommersielle datterselskaper. Det gis midler til tiltak som er ment å komme alle Salten-kommunene til gode. Oversikt over tildelinger de siste åtte årene viser at flesteparten av tildelingene er gitt til prosjekter i regi av eierkommunene (Iris Salten IKS, 2019). Dette er tiltak som like gjerne kunne vært finansiert gjennom politiske vedtak i eierkommunene. Noen av tildelingene grenser mot kjøp av markedsføring som f.eks. Filmfest Salten, filmprosjekt om Sulis, Nordland musikkfestuke og Newton Salten. Tiltakene fremstår som positive, men det kan trekkes i tvil om tildelinger til egne eiere er samfunnsansvar. Det er ikke denne oppgavens formål å diskutere demokratiske problemstillinger eller kommunale eierstrategier. Men det kan stilles spørsmål om tildelinger fra Iris-fondet til eierkommunenes prosjekter er prosesser som i større grad burde vært gjort i de enkelte kommunenes kommunestyre. Midlene som overføres til Iris-fondet fra de kommersielle datterselskapene ville ellers gått til de enkelte eierkommunene som utbytte. Eventuelle utbytter fra kommunalt eide selskaper, som overføres til kommunene, skal i henhold til kommuneloven være gjenstand for behandling av kommunens øverste politiske organ. Ved at overskudd fra de kommersielle datterselskapene overføres til Iris-fondet blir det ingen offentlig debatt om disponering av midlene hos den enkelte kommune.

Klima og miljø er et tema som er aktuelt i Norge, og internasjonalt. FNs bærekraftsmål har de senere år fått økt fokus. I regjeringens årsrapport *One Year Closer* rapporterer Norge på

måloppnåelse når det gjelder bærekraftsmålene. Rapporten fra 2019 viser at Norge ligger godt an til å oppnå bærekraftsmålene innen 2030 (Regjeringen, 2020). Dette kan ha sammenheng med det norske velstandsnivået, og en velutviklet velferdsstat. Store deler av det norske samfunnet er regulert gjennom omfattende lovverk og regler, som ivaretar flere av bærekraftsmålene. Ut fra vår definisjon av bedriftenes samfunnsansvar mener vi at etterfølgelse av de bærekraftsmål, som er ivaretatt gjennom norsk lov, ikke er samfunnsansvar. Vår forståelse tar utgangspunkt i at samfunnsansvar er noe ut over det som er lovpålagt.

Bærekraftig utvikling er satt på agendaen av både Coop Nordland SA og Iris Salten IKS - representert ved virksomhetenes fokus på FNs bærekraftsmål. Iris Salten IKS beskriver i sin årsmelding for 2019 et større fokus på bærekraft, spesielt representert ved implementering av tredelt bunnlinje (Elkington, 1999). I rapporten legges det tydelig føringer for samtlige datterselskaper i konsernet om å ha fokus på bærekraft. Denne endringen ble også bekreftet av våre informanter, uten at det ble lagt skjul på at gjennomføringen blir krevende, blant annet på grunn av behov for kompetanseheving og forankring i hele organisasjonen. Dette tyder på at det kan være utfordrende å gjennomføre planlagte strategier. Det samsvarer med kritikken av Mintzbergs (1987) strategiske perspektiv *plan*. Iris Produksjon AS, som håndterer avfallsmottaket har en uttalt strategi om økt mottak, som i praksis vil si mer avfall. Informantene ga selv uttrykk for at dette var motstridende til bærekraftig utvikling.

I intervjuet med Iris Salten IKS fremkom det at de var i en prosess hvor de prøvde å implementere tredelt bunnlinje (Elkington, 1999). Elkington sier at virksomheters samfunnsansvar handler om å holde seg over en metaforisk bunnlinje på de tre områdene økonomi, miljø og samfunn. På miljøsidene mener Elkington (1999) at bedriftens aktiviteter skal synliggjøres i egne miljøregnskap. Bedriftenes sosiale bunnlinje handler om å ta hensyn til mennesker, bidra til gode formål, god helse og utdanning i samfunnet. Iris Salten IKS har i årsrapporten for 2019 et eget kapittel om tredelt bunnlinje. I intervjuet skilte informantene mellom det å kun si at man har en tredelt bunnlinje, og det å faktisk ha en tredelt bunnlinje hvor det uttrykkes konkrete mål på de tre områdene økonomi, miljø og samfunn. Selv om den tredelte bunnlinje er omhandlet i årsrapporten fremkommer det ikke annen tallrapportering enn det som er innenfor standard regnskapslovgivning. Det er ikke utarbeidet eget miljøregnskap. Det finnes heller ikke tall for den sosiale bunnlinjen, slik at det kan sammenlignes med foregående år, for å se eventuelle endringer. Informantene ga uttrykk for at den tredelte bunnlinje er vanskelig å implementere i praksis (Mintzberg, 1987). Utsagnet

samstemmer godt med det som kan leses ut av årsrapporten for 2019, hvor det ikke fremkommer konkrete mål på de tre ulike områdene. Det er gode intensjoner bak forsøket på implementering av tredelt bunnlinje i Iris Salten IKS. Samtidig kan man se at rapporteringen på miljø og samfunn er mangelfull. På bakgrunn av dette vurderer vi tiltaket til foreløpig å være utenfor vår forståelse av begrepet samfunnsansvar.

Carroll (1991) sier at samfunnets forventninger til bedrifters etiske ansvar presser på det lovmessige ansvaret, slik at dette blir mer omfattende. Mer omfattende lovmessig ansvar skaper på sin side stadig høyere forventninger fra samfunnet til at bedrifter skal vise etisk ansvar utover de lovbestemte kravene. Dette speiler seg i at Coop Norge SA, som Coop Nordland SA er en del av, de siste par årene har tatt bærekraft inn i årsrapportene sine. De gir nå ut årlige års- og bærekraftrapporter. Dette er noe som går utover de lovbestemte kravene per dags dato, og kan sees på som et strategisk valg for å møte framtidige krav og press fra omgivelsene (Carroll & Buchholtz, 2014). Samtidig er det positivt at caseselskapene setter bærekraftsmålene på agendaen i tråd med regjeringens ønsker. Vi forstår samfunnsansvar som noe mer enn kun rapportering av aktiviteter. Det er selve aktiviteten som etter vårt syn kan forstås som samfunnsansvar, ikke bare rapporteringen.

Både Coop Nordland SA og Iris Salten IKS bidrar med positive tiltak i sine nærmiljø. Gode eksempler på aktiviteter vi forstår som samfunnsansvar hos caseselskapene er sponning av Kirkens bymisjon, etablering av Samvirkelaget og Matstasjonen. Hva som er hovedmotivasjonen bak caseselskapenes samfunnsansvarsaktiviteter varierer trolig. Det fremkommer at flere av aktivitetene har en økonomisk eller markedsmessig side. Spesielt gjelder dette sponning av lag og foreninger. Dette er noe informantene fra begge caseselskapene er åpne om. Samtidig sier begge caseselskapene at deres egen virksomhet er samfunnsansvar. Her viser begge caseselskapene til at det ut fra deres syn er samfunnsansvar å blant annet være en stor arbeidsgiver. Dette samsvarer ikke med vår forståelse av samfunnsansvar, som forutsetter en etablert virksomhet før det kan utøves samfunnsansvar.

Gjennomgangen av caseselskapenes samfunnsansvarsaktiviteter viser at aktivitetene kan tilskrives ulik grad av henholdsvis markedshensyn, økonomiske hensyn og samfunnsansvar. De fleste av aktivitetene innehar trolig elementer av flere ulike hensyn.

I neste delkapittel sees samfunnsansvar i sammenheng med våre forskningsspørsmål.

5.3 Hvordan forstår vi caseselskapenes samfunnsansvar i lys av våre teoretiske perspektiver

For å belyse problemstillingen vår valgte vi fire ulike teoretiske perspektiver. Disse teoretiske perspektivene dannet grunnlaget for våre fire forskningsspørsmål. I dette kapitlet brukes interessenteori, legitimitetsteori, strategiteori og omdømmeteori for å belyse hvorfor virksomheter i Bodø utøver samfunnsansvar. De teoretiske perspektivene sees i sammenheng med den lokale konteksten som caseselskapene våre opererer innenfor.

5.3.1 I lys av interessenteori

Ifølge forfatterne Garriga & Melé (2004) er interessenteori den viktigste og mest innflytelsesrike bidragsyteren til teori om samfunnsansvar. For å forstå hvorfor virksomheter i Bodø utøver samfunnsansvar er det viktig å vite hvem interessentene deres er. Interessentene er sentrale komponenter i forskning på bedriftenes samfunnsansvar. For caseselskapene er det av betydning å kartlegge virksomhetenes interessenter, samt de ulike interessentgruppenes forventninger og krav. Det er fordi det er viktig for virksomhetene å være i dialog med interessentene i virksomhetenes arbeid med samfunnsansvar. Hvem en virksomhets interessenter er, avhenger av virksomhetsstrukturen, arbeidsområde og hvilke grupper som berøres av virksomhetens aktiviteter (Crane & Matten, 2016).

Informantene i Iris Salten IKS og Coop Nordland SA beskriver ulike interessenter og deres betydning for virksomheten, herunder ansatte, kunder, brukere, myndigheter, arbeidstakerorganisasjoner, styret, leverandører, media, eiere, politikere, årsmøtet, naturen, lag og foreninger m.fl. Freemans interessentkart (1984) illustrerer således viktigheten av å ikke bare rette fokus mot én gruppe interessenter, men at det ligger et ansvar for å ivareta alle interessenter som påvirkes av virksomhetenes aktiviteter. De ulike interessentene har ulik grad av innflytelse overfor en virksomhet. Dette har betydning for måten virksomhetene møter de ulike interessentenes informasjonsbehov (Andersson & Bergqvist, 2003).

I begge casene var informantene opptatt av at virksomhetenes viktigste interessenter var kundene, i Coop Nordland SAs tilfelle og brukerne i Iris Salten IKS' tilfelle. I praksis representert ved samme interessentgruppe. I Coop Nordland SAs tilfelle vil det være av avgjørende betydning å hensynta kundene, ettersom omsetningen avhenger av deres tilbøyelighet til å velge nettopp deres dagligvarebutikker. Iris Salten IKS leverer tjenester som innbyggerne i eierkommunene er pålagt å betale for, men driver samtidig etter et selvkostprinsipp. Iris Salten IKS har ingen konkurrenter når det gjelder husholdningsrenovasjon. De kommersielle datterselskapene til Iris Salten IKS drifter i

konkurransutsatte markeder. For at Iris Salten IKS kommersielle tjenester skal velges er de avhengig av å kartlegge og ta hensyn til interessentenes ønsker og behov. Ulike samfunnsansvarsaktiviteter kan påvirke interessentenes tilbøyelighet til å velge virksomhetenes varer eller tjenester. Det forutsettes at interessentene anser disse aktivitetene som positive eller ønskelige. Selv om Iris Salten IKS uttaler at brukerne er de viktigste interessentene, fremkommer ikke dette, etter vårt syn, i virksomhetens samfunnsansvarsaktiviteter. Disse aktivitetene virker i større grad å være rettet mot offentlige myndigheter og virksomhetens eiere. Etter vår forståelse gjelder dette den tredelte bunnlinje, bærekraftsmålene og Iris-fondet.

Virksomheter bør ta hensyn til både eksterne og interne interessenter (Freeman, 1984). Både kunder og brukere representerer i utgangspunktet en ekstern interessentgruppe, selv om det for Coop Nordland SA kan hevdes at medlemmene, altså kunder som også er eiere i virksomheten, også kan sies å være en intern gruppe. Valgte medlemmer deltar på Coop Nordland SAs årsmøter. Årsmøtet består i tillegg av et utvalg blant de ansatte. Coop Nordland SA er nødt å ivareta medlemmenes interesser ettersom disse har reell beslutningsmakt i selskapet, og dermed større innflytelse enn flere av de andre interessentgruppene (Andersson & Bergqvist, 2003). Informantene beskriver ansatte som en betydningsfull interessentgruppe. For begge caseselskapene er de ansatte også brukere, medlemmer eller kunder, noe som gjør at de kan forstås som både eksterne og interne interessenter. Samfunnsansvarsaktiviteter kan bidra til større oppslutning til virksomhetens mål fra de ansatte (Freeman & McVea, 2001).

Interessentenes krav og forventninger, og virksomhetenes villighet til å imøtekomme dem, må etter vårt syn forstås i en sosial kontekst. Norge er et godt utviklet demokrati, og befolkningen har relativt høyt utdanningsnivå. Store deler av det norske samfunnet er regulert gjennom omfattende lovverk og regler. Trolig har interessenter i Norge andre krav og forventninger til virksomheter, enn interessenter i andre land. Gjøllberg (2012) finner at den nasjonale konteksten er særlig relevant for å forstå hvordan og hvorfor samfunnsansvar praktiseres.

5.3.2 I lys av legitimitetsteori

Både interessent- og legitimitetsteori handler om virksomheters forhold til samfunnet rundt seg. Legitimitetsteori handler om hvordan samfunnet stiller krav og forventninger til virksomhetene. Virksomheter utøver samfunnsansvar av ulike årsaker. Det kan være strategiske valg for å nå virksomhetens mål, eller det kan handle om å oppnå legitimitet fra

omgivelsene. I dette kapitlet sees det på sammenhengen mellom legitimitetsteori og samfunnsansvar.

Legitimitet er sosialt konstruert. Hva som er legitimt vil variere mellom ulike sosiale system, og ulike sosiale grupper (Suchman, 1995). Videre sier Suchman at for å ha legitimitet hos en sosial gruppe, må organisasjonens handlinger speile den sosiale gruppens forventninger og verdier. Hva som er legitimt i Norge skiller seg trolig fra hva som er legitimt i andre land.

Dowling & Pfeffer (1975) ser legitimitet som en ressurs som virksomheter er avhengige av. Samtidig er dette en ressurs som virksomhetene selv kan påvirke og manipulere gjennom ulike strategier og offentlige rapporteringer (Woodward et al., 1996). I sin årsrapport rapporterer Coop Nordland SA om tiltak som trolig bidrar til å legitimere virksomheten. Blant annet om bærekraftsmålene som det fokuseres på, som settes i sammenheng med virksomhetens samfunnsansvarsaktiviteter. Det at Iris Salten IKS jobber med å implementere den tredelte bunnlinjen (Elkington, 1999), og skal utarbeide klimaregnskap for virksomheten kan også sees på som et uttrykk for dette.

For at virksomhetene skal opprettholde legitimitet må de følge med på, og handle i tråd med, endringene i samfunnet (Lindblom, 1994). Det har de senere årene vært et økt fokus på klima og miljø, både i Norge og internasjonalt. Det at begge virksomhetene jobber med bærekraftsmålene, utover de lovpålagte kravene, kan tolkes som et uttrykk for etterlevelse av samfunnets verdier og normer. Det kan tenkes at det å jobbe med bærekraftsmålene bidrar til å øke forventningene fra omgivelsene rundt. Samfunnets forventninger til virksomhetenes etiske ansvar legger press på det lovmessige ansvaret slik at det blir mer og mer omfattende. Et mer omfattende lovmessig ansvar skaper stadig høyere forventninger fra samfunnet til virksomhetenes etiske ansvar, og at de skal vise etisk ansvar ut over det lovbestede (Carroll, 1991). Virksomheter innen bransjer eller industrier med stort miljømessig eller sosialt fotavtrykk, møter forventninger om at de skal offentliggjøre informasjon for å sikre legitimitet (Branco & Rodrigues, 2006). Begge caseselskapenes utvidede årsrapporter kan være uttrykk for dette.

Suchman (1995) skiller mellom to ulike retninger innenfor legitimitetsteori. Den strategiske retningen og den institusjonelle retningen. Den strategiske retningen handler om hvordan virksomheter ved hjelp av kommunikasjon manipulerer symboler og omgivelsene strategisk, for å oppnå legitimitet (Massey, 2001). Den institusjonelle retningen legger vekt på sosial kontekst og press fra omgivelsene (Massey, 2001). Det er henholdsvis en innenfra- og ut-

tilnærming, og en utenfra- og inn-tilnærming. Både Iris Salten IKS og Coop Nordland SA bruker kommunikasjon aktivt for å informere interessentene sine om samfunnsansvarsaktiviteter i egen virksomhet. Flere av samfunnsansvarsaktivitetene til Coop Nordland SA kan forstås som tiltak for økt synlighet i et konkurranseutsatt marked. Samtidig kan aktivitetene bidra til å legitimere virksomheten overfor medlemmene. På samme måte kan Iris-fondet være med på å legitimere den kommersielle virksomheten i Iris Salten IKS overfor det offentlige eierskapet og kundene. Dette kan forstås som en strategisk tilnærming for å legitimere egen virksomhet. Begge selskapene jobber også aktivt med FNs bærekraftsmål. Arbeid med bærekraftsmålene kan være et uttrykk for at virksomhetene tar inn over seg det institusjonelle presset fra omgivelsene. Støtte til lokale lag og foreninger er et annet virkemiddel for å legitimere, og profilere, virksomhetene blant lokalbefolkningen.

5.3.3 I lys av strategiteori

Strategiteori kan bidra til å forstå i hvilken grad samfunnsansvar er forankret i virksomheters strategier. Strategi som begrep har ulik betydning og forskjellig innhold avhengig av hvor i verden man er. Tanker om strategi har i stor grad endret seg i takt med samfunnsutviklingen (Whittington, 2002). Det samme kan sies om bedriftenes samfunnsansvar.

I Mintzbergs (1987) strategiske perspektiv *ploy* handler om å vinne eller beholde posisjoner i markedet, og om å utmanøvrere konkurrenter. Ved å inngå samarbeid med FK Bodø/Glimt om å bli bærekraftsambassadør, så posisjonerte Iris Salten IKS seg i forhold til sine nærmeste konkurrenter innenfor den kommersielle avfallshåndteringen. Coop Nordland SA på sin side har etablert eget bakeri i Fauske kommune, og kjøpt opp en laksefabrikk i Bodø for å kunne produsere varer lokalt, og dermed gjøre seg mindre avhengig av leverandører. Dette kan forstås ved hjelp av Roos et al. (2014) omgivelsesperspektiv, hvor virksomhetens evne til å utvikle nye konkurransefortrinn er sentralt, eller Mintzbergs (1987) perspektiv *pattern*.

Roos et al. (2014) ser på strategi i fire ulike perspektiver: konkurranseperspektiv, omgivelsesperspektiv, ressursbaseperspektiv og et integrert perspektiv. Fellesnevneren for perspektivene er at man forsøker å oppnå konkurransefortrinn. I ressursbaseperspektivet forsøker virksomheter å oppnå konkurransefortrinn ved å fokusere på egne ressurser og kompetanse. Med ressurser forstår man her patenter, kompetanse, omdømme, størrelse og beliggenhet (Roos et al., 2014). Dette perspektivet er likt Mintzbergs strategiske perspektiv *posisjon*. Ulike samfunnsansvarsaktiviteter kan føre til bedre omdømme, som f.eks. støtte til Kirkens bymisjon eller etablering av Samvirkelaget. Iris Salten IKS' satsing på Trainee Salten

og Senter for økologisk økonomi kan sees på som et strategisk grep for å rekruttere ønsket kompetanse til egen organisasjon. Tiltaket bidrar nå til at Iris Salten IKS får kvalifiserte jobbsøkere fra dette utdanningsprogrammet. Kompetanse er en viktig strategisk ressurs.

Informantene fra Iris Salten IKS var åpne om at det var sammenheng mellom det å oppnå konkurransefortrinn og å utøve samfunnsansvar. Det å skape konkurransefortrinn er en del av tankegangen bak det å utøve samfunnsansvar. Gjennom å utøve samfunnsansvar kan man få tilgang til et nettverk av andre støttespillere. Informanten fra Coop Nordland SA var også åpen om at det var en kommersiell side ved det å ta samfunnsansvar. Det var en klar sammenheng mellom samfunnsansvar, omdømme og det å drive forretning for begge caseselskapene. I Coop Nordland SAs årsmelding for 2016 sies det at det er viktig å bygge butikker i distriktene for å hindre konkurrentetableringer i marginale markedsområder (Coop Nordland SA, 2016). Dette kan sees på som et strategisk grep, og er ikke ulikt Mintzbergs (1987) perspektiv *ploy*.

Ulike samfunnsansvarsaktiviteter kan benyttes som strategiske grep for å skape konkurransefortrinn. Informantene fra begge caseselskapene ga uttrykk for at samfunnsansvar handler om mer enn filantropi. Det legges også til grunn markedsmessige og økonomiske hensyn når samfunnsansvarsaktiviteter vurderes.

5.3.4 I lys av omdømmeteorien

Samfunnsansvarsaktiviteter har betydning for virksomhetens omdømme. Et godt omdømme kan øke organisasjonens ytelse i gode tider, samtidig som et godt omdømme vil redusere eventuelle negative konsekvenser i dårligere tider (Erichsen et al., 2018). Felles for ulike definisjoner av omdømme er at de fokuserer på omgivelsene og eksterne syn på virksomheten. Tid er også en faktor som legges vekt på – det tar tid å bygge omdømme.

Ifølge Røvik (2016) er omdømmehåndtering for mange virksomheter en naturlig del av strategiarbeidet. Omdømme er noe virksomhet har - omdømmehåndtering er en aktiv handling fra virksomheten. Informantene hos Iris Salten IKS setter utøvelse av samfunnsansvar i sammenheng med omdømmebygging, og poengterer at dette blant annet bidrar til å gjøre virksomheten til en attraktiv arbeidsgiver, både i forbindelse med rekruttering av nye ansatte og for å hindre turnover i form av ansatte som slutter.

På samme tid er det viktig med gode relasjoner til omgivelser og interessenter i konkurranseutsatte markeder (Wæraas et al., 2011). Coop Nordland SA befinner seg i en næring preget av sterk konkurranse, hovedsakelig representert ved to andre eiergrupper;

NorgesGruppen og Reitangruppen. Omdømme kan være av avgjørende betydning for at kundene skal velge nettopp deres varer eller tjenester. Ifølge Brønn et al. (2009) er det tidkrevende og vanskelig å bygge et omdømme, men det kan virke selvforsterkende dersom det har festet seg. Derimot kan det være forholdsvis lett å tape omdømmet sitt. Men har man først hatt et godt omdømme, ser man at det ofte ikke tar lang tid før dette er gjenopprettet etter hendelser av negativ karakter. Ledelsen i Coop Nordland SA har bevisst endret sin strategi mht. samfunnsansvar og synlighet. Coop Nordland SAs arbeid med omdømmebygging og samfunnsansvar kan knyttes til virksomhetens markedsføringsarbeid. Virksomheten har en rekke pågående samfunnsansvarsaktiviteter, som også er omdømmeforsterkende prosjekter; blant annet Matstasjonen-samarbeidet med Kirkens bymisjon og Samvirkelaget.

Mens Coop Nordland SAs kjernedrift er detaljhandel i et svært konkurranseutsatt marked, er Iris Salten IKS husholdningsrenovasjon skjermet for konkurranse. De kommersielle datterselskapene til Iris Salten IKS operer derimot i et konkurranseutsatt marked. Konkurransen i renovasjonsbransjen i Salten er riktignok svakere enn i dagligvarebransjen. Man kan dermed anta at motivasjonen for omdømmebygging ikke nødvendigvis er den samme. Ifølge Erichsen et al. bygger alle organisasjoner seg et omdømme, ubevisst eller strategisk. Gode leveranser og god strategisk ledelse danner grunnlaget for et godt omdømme (Erichsen et al., 2018). Samfunnsansvarsaktiviteter kan forstås som strategiske grep for å styrke omdømmet.

5.4 Oppsummering

I diskusjonen over har vi forsøkt å etablere en sammenheng mellom samfunnsansvar og fire ulike teoretiske perspektiver. Slik vi forstår det er det også en intern sammenheng mellom våre fire teoretiske perspektiver. Spesielt når det gjelder interessent-, legitimitet- og omdømmeteorier som alle fokuserer på interaksjoner med omgivelsene. Slike interaksjoner kan være aktive handlinger, eller valg om å ikke handle i en gitt situasjon. Interessent- og legitimitetsteori er forsøkt satt inn i en norsk kontekst.

I vårt diskusjonskapittel er informantenes forståelse av samfunnsansvar drøftet. Vår forståelse av begrepet samfunnsansvar i en norsk kontekst er også diskutert. Caseselskapenes samfunnsansvarsaktiviteter er vurdert opp mot vår forståelse av begrepet samfunnsansvar. Aktivitetene til caseselskapene er også drøftet med utgangspunkt i våre teoretiske perspektiver.

I neste kapittel presenteres våre hovedkonklusjoner og teoretiske og praktiske implikasjoner. Studiens begrensninger og validitet drøftes før det avsluttes med forslag til veien videre.

6.0 Avslutning

I vårt avsluttende kapittel vil vi presentere en oppsummering av hovedkonklusjonene fra vår forskning, teoretiske og praktiske implikasjoner, studiens begrensninger og validitet, samt forslag til videre forskning om temaet.

6.1 Hovedkonklusjoner

For å forstå hvorfor virksomheter i Bodø utøver samfunnsansvar, så vi oss etter hvert nødt til å drøfte forståelsen av begrepet samfunnsansvar. Studiens geografiske utgangspunkt har vært Bodø og forståelsen av bedrifters samfunnsansvar er satt i sammenheng med den sosiale konteksten våre caseselskaper befinner seg i. Annen forskning tyder på at samfunnsansvar som begrep hverken har lik betydning over landegrensener, eller innenfor et og samme land (Freeman & Hasnaoui, 2011). Usikkerhet rundt begrepet bedriftenes samfunnsansvar finnes blant forskere og næringsliv (McWilliams et al., 20015; Dahlsrud, 2008). Vi mener at forståelsen av begrepet må sees i sammenheng med den sosiale konteksten virksomhetene befinner seg i. Dette understøttes av Gjølberg (2012). De nordiske landene representerer en institusjonell kontekst som skiller seg fra den sosioøkonomiske konteksten som de fleste teoriene om bedriftenes samfunnsansvar stammer fra (Gjølberg, 2012). Det kan bety at interessentene stiller andre krav og forventninger til virksomheter i Norge, enn eksempelvis USA. Konsekvensen av dette er at norske virksomheters samfunnsansvarsaktiviteter bør ha en innretning hvor fokuset er på frivillige aktiviteter, ut over de lovmessige kravene.

Formålet med oppgaven vår har vært å få økt kunnskap om samfunnsansvar i Bodø. Vår problemstilling var følgende:

Hvorfor utøver virksomheter i Bodø samfunnsansvar?

Med bakgrunn i vår forskning vurderer vi det slik at man kan forstå hvorfor virksomheter i Bodø utøver samfunnsansvar med utgangspunkt i våre fire teoretiske perspektiver; interessentteori, legitimitetsteori, strategiteori og omdømmeteori.

- Interessent- og legitimitetsteori

Vi forstår det slik at caseselskapenes samfunnsansvarsaktiviteter gjennomføres blant annet for å imøtekomme forventningene til interessentene og omgivelsene rundt. Spesielt fokuseres det på kunder eller brukere og eierne. Dette er i tråd med våre forhåndsantagelser.

Flere av samfunnsansvarsaktivitetene til Coop Nordland SA forstår vi som virkemiddel for økt synlighet i et konkurranseutsatt marked. Samtidig vurderer vi aktivitetene å være tiltak som kan bidra til å legitimere virksomheten overfor medlemmene.

Når det gjelder Iris Salten IKS ser vi ikke sammenhengen mellom deres uttalte viktigste interessenter, som de oppgir å være brukerne, og de samfunnsansvarsaktivitetene de utøver. Flesteparten av disse aktivitetene virker å være rettet mot eierne eller offentlige myndigheter. Dette gjelder blant annet rapportering i henhold til den tredelte bunnlinje, bærekraftsmålene og Iris-fondet. Vi vurderer det også slik at overføringer fra de kommersielle datterselskapene til Iris-fondet kan være med på å legitimere det offentlige eierskapet av de kommersielle virksomhetene. Det er med bakgrunn i at tildelinger fra Iris-fondet går til tiltak som kommer eierkommunene til gode.

- Strategiteori

Det tas markedsføringshensyn når caseselskapene står overfor valg av samfunnsansvarsaktiviteter. Begge caseselskapene bruker ressurser på å posisjonere seg i forhold til sine konkurrenter. Flere av aktivitetene bærer preg av å være strategiske grep for å få tilgang til ressurser, bedre eget omdømme, skape konkurransefortrinn, differensiere seg fra andre virksomheter og derigjennom øke virksomhetenes konkurransekraft. Geografisk nærhet til samarbeidspartnere er en del av vurderingen før caseselskapene bestemmer seg for hvilke samfunnsansvarsaktiviteter som iverksettes. Rapportering på tredelt bunnlinje (Elkington, 1999) og bruk av bærekraftsmålene ser vi på som strategiske grep for å imøtekomme framtidige lovmessige krav for rapportering, samtidig som dette kan bidra til styrket omdømme for caseselskapene.

- Omdømmeteori

Begge caseselskapene forsøker å kommunisere ut samfunnsansvarsaktivitetene sine. Vi vurderer dette som bevisste handlinger for å bedre eget omdømme. Viktigheten av omdømme for caseselskapene underbygges blant annet ved at virksomhetene har egne kommunikasjonsavdelinger. I tillegg brukes årsmeldinger og -rapporter som verktøy for å kommunisere samfunnsansvarsaktiviteter til omgivelsene.

6.1.1 Hovedkonklusjoner oppsummert

Gjennomgangen av caseselskaperens samfunnsansvarsaktiviteter viser at de forskjellige aktivitetene kan tilskrives ulik grad av henholdsvis markedshensyn, økonomiske hensyn og samfunnsansvar, men at de aller fleste innehar elementer av alle deler.

Samfunnsansvarsaktivitetene virker å være satsinger, eller virkemidler, for å nå caseselskaperens mål, og bidrar til å legitimere virksomhetene overfor interessenter og omgivelsene. Dette er en instrumentell tilnærming til samfunnsansvar. Aktivitetene virker i liten grad å påvirke caseselskaperens forretningsidéer og langsiktige strategier.

6.2 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Med forbehold om vårt begrensede datamateriale kan vår oppgave ha enkelte teoretiske implikasjoner. Etter gjennomgang av empiri og sammenligning med relevant teori om samfunnsansvar, fremstår teori om samfunnsansvar, etter vårt syn, som mindre anvendelig og overførbar til de lokale forhold som våre caseselskaper befinner seg i. Kanskje kan funnene våre bidra til en mer relevant forståelse av bedriftenes samfunnsansvar i en norsk kontekst.

Vi hevder at bedriftenes samfunnsansvar må forstås ut fra den gjeldende nasjonale og sosiale konteksten som forskning foregår i. Dette underbygges av Gjølborg (2012) som finner den nasjonale konteksten særlig relevant for å forstå hvordan og hvorfor samfunnsansvar praktiseres. Dette understreker betydningen av å forstå samfunnsansvar ut fra en nasjonal kontekst.

Når det gjelder praktiske implikasjoner tror vi våre funn i begrenset grad vil være nyttig. Vår forskning lar seg vanskelig overføre til andre privateide virksomheter. Til det er antall caseselskaper for få. Eierstrukturen i selskapene skiller seg også fra øvrig privat næringsliv i Bodø. Samtidig kan studiet være nyttig lesing for virksomheter i Bodø, slik at de kan skape seg en bedre forståelse av bedrifters samfunnsansvar.

6.3 Begrensninger og validitet

Det bør påpekes at det er flere begrensninger med studien vår. Datagrunnlaget vårt er ikke bredt nok til at studiens resultater vil være overførbare i særlig grad. Hadde vi undersøkt flere caser med tilhørende dokumentundersøkelser og dybdeintervjuer kunne studiet i større grad vært overførbart. Våre to valgte caseselskaper har god soliditet og har drevet godt over år. Ett av dem er i tillegg 100 % offentlig eid. Det gjør resultatene mindre overførbare til andre virksomheter i Bodø. Spesielt gjelder dette, etter norsk standard, små og mellomstore virksomheter. Ved å inkludere noen mindre virksomheter ville vi kanskje fått et mer nyansert

bilde av hvorfor og hvordan virksomheter i Bodø utøver samfunnsansvar. På grunn av tidsbegrensningen på vår oppgave valgte vi å ikke undersøke flere caser.

En annen begrensning som dukket opp underveis i oppgaven vår er situasjonen rundt viruset Covid-19. Datainnsamlingen ble gjennomført før de strengeste tiltakene i fredstid ble innført i Norge. Oppgaven vår er basert på kun ett enkelt dybdeintervju med informanter fra hvert av selskapene. Oppfølgingsintervjuer kunne styrket våre konklusjoner i denne oppgaven. Covid-19-pandemien som brøt ut i starten av mars vanskeliggjorde oppfølgingsintervjuer med informantene. Dette forsøkte vi på en annen side å avbøte ved bruk av flere teoretiske perspektiver.

Vi har enda ikke sett de økonomiske konsekvensene av at Norge ble nedstengt under Covid-19-pandemien. Hvordan dette påvirker arbeidsledigheten innenlands, Norges bruttonasjonalprodukt, Statens pensjonsfond utland, forutsetninger for import og eksport og vår mobilitet er uvisst. Det vi føler oss rimelig sikre på er at det på en eller annen måte vil påvirke alt dette. I tillegg føler vi oss sikre på at det vil påvirke den globale økonomien. På grunn av denne framtidige usikkerheten er det etter vårt syn potensielle begrensninger knyttet til framtidig validitet av vår studie.

Vil den globale krisen som oppstod i forbindelse med utbruddet av Covid-19 føre til økt press på den norske velferdsmodellen? Den norske økonomien er en del av den globale økonomien, og vi er spesielt sårbare overfor endringer i oljeprisene. Når store deler av verdens fly ble satt på bakken falt etterspørselen etter olje, og dermed falt oljeprisen. Det påvirker igjen den norske statens inntekter. Statens pensjonsfond utland er den norske stats sparepenger som skal gi kommende generasjoner gode velferdstilbud. Tidlige analyser viser at Stortingets tiltak i forbindelse med Covid-19 vil redusere framtidige årlige norske statsbudsjetter med kr 11 milliarder per år. Kanskje vil vi se et økt samarbeid mellom det private næringsliv, frivillig sektor og det offentlige i framtiden for å kunne opprettholde et tilfredsstillende velferdstilbud.

6.4 Veien videre

Oppgaven vår har gitt et innblikk i hvordan to robuste virksomheter i Bodø forstår samfunnsansvar. Det har gitt oss en økt forståelse av motivasjonen deres for å utøve samfunnsansvar i Bodø.

Våre hovedfunn tilsier at videre forskning kan ta for seg begrepsforståelse av bedriftenes samfunnsansvar i en norsk kontekst. Etter vårt syn er konteksten viktig for å forstå virksomhetenes samfunnsansvarsaktiviteter.

Datainnsamlingen ble som nevnt over gjennomført før det globale utbruddet av Covid-19. Videre forskning kan ta for seg flere caseselskaper, og med tanke på de endringene vi tror kommer, kan det være interessant å undersøke hvordan arbeidet med, og forutsetningene for, samfunnsansvar har endret seg for virksomheter i Bodø i tiden etter Covid-19. En kvalitativ studie anbefales for å kunne gå i dybden på tematikken i større grad enn hva man oppnår med kvantitative undersøkelser. Samfunnsansvar er vanskelig å operasjonalisere for både kvalitative og kvantitative undersøkelser, og man risikerer å miste eller utelate informasjon og spørsmål. En interessant tilnærming kan være en kvalitativ komparativ studie. I den grad man kan sammenligne samfunnsansvar i en virksomhet før og etter utbruddet av Covid-19 så vil dette være interessant. Dette kan gjøres ved å gjennomføre dokumentanalyser med eksempelvis årsrapporter fra flere år, sammen med dybdeintervjuer av informanter som har vært i virksomheten i lengre tid.

Det kan også forskes på hvorfor, og eventuelt hvordan, mindre virksomheter enn våre to caseselskaper utøver samfunnsansvar. Her kan det være interessant å se på om virksomhetens økonomiske stilling har innflytelse på om det utøves samfunnsansvar, og i så fall på hvilken måte.

Andre ting som kan være interessant for videre forskning er hvorvidt om en virksomhet utøver samfunnsansvar på enkelte områder, eksempelvis klima og miljø, gjør at det fokuseres mindre på andre områder, som eksempelvis sponing. Utøver virksomheter mindre samfunnsansvar hvis de selv mener de møter noen av samfunnets forventninger?

Det kan også benyttes andre teoretiske perspektiver for å analysere hvorfor virksomheter utøver samfunnsansvar. Vi har for eksempel ikke brukt utpregede økonomiske teorier i vårt arbeid.

Litteraturliste

- Andersson, U. & Bergqvist, F. (2003). *IAS/IFRS ur ett användarperspektiv*. (Masteroppgave, Universitetet i Göteborg), Hentet 15.5.2020 fra <https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/1830/1/02-03-83D.pdf>.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Apeland, N. M. (2007). *Det gode selskap: Omdømmebygging i praksis*. Høvik: Hippocampus.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bengtsson, L. & Skärvad, P. H. (2011). *Företagsstrategiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Blindheim, B-T. (2008). Corporate Social Responsibility: The Economic and Institutional Responsibility of Business in Society. I A. Mikkelsen & O. Langhelle (Red.), *Arctic Oil and Gas: Sustainability at Risk?* (s. 57-86). New York: Routledge.
- Bounnafous-Boucher, M. & Rendtorff, J. D. (2016). *Stakeholder Theory: A Model for Strategic Management*. New York: Springer International Publishing.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- Bowie, N. E. (1999). *Business Ethics: A Kantian Perspective*. Malden: Blackwell Publishers.
- Branco, M. C. & Rodrigues, L. L. (2006). Communication of Corporate Social Responsibility by Portuguese Banks: A Legitimacy Theory Perspective, *Corporate Communications: An International Journal*, 11(3), 232-248. <https://doi.org/10.1108/13563280610680821>
- Brønn, P.S., Sjøbu, A. & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadventt: omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2000). *Organisasjonen, ledelse og motivasjon*. (4. utg.). Steinkjer: Universitetsforlaget.
- 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. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177%2F000765039903800303>
- Carroll, A. B. (2015). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices, I A. Crane (Red.) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. (s. 19-46). Oxford: Oxford University Press.
- Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. (2014). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management* (9. utg.). Boston: Cengage Learning.

- Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Carson, S. G. & Kosberg, N. (2003). *Etisk forretning: Bedriftens samfunnsansvar*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Carson, S.G., Kosberg, N., Skauge T. & Laudal, T. (2015). *Etikk for beslutningstakere*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
- Coop Nordland SA. (2016). *Årsmelding og regnskap 2016*. Hentet fra https://coopnordland.no/?dfi=Arsmelding_2016_.pdf.
- Coop Nordland SA. (2018). *Årsmelding og regnskap 2018*. Hentet fra https://coopnordland.no/?dfi=rsmelding_2018.pdf.
- Coop Nordland SA. (2019). *Årsmelding og regnskap 2019*. Hentet fra https://coopnordland.no/?a=view&m=all&t=file&c=rsmelding_2019hjemmeside.pdf.
- Coop Norge SA. (2018). *Års- og bærekraftsrapport 2018*. Hentet fra https://coop.no/globalassets/om-coop/arsmeldinger/2018/coop_arsrapport_2018_web_enkelt sider_2.pdf.
- Crane, A., Matten, D. & Spence L. (2013). *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context* (2. utg.) England: Routledge.
- Crane, A. & Matten, D. (2016). *Business Ethics*. England: Oxford University Press.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1– 13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- De Forente Nasjoner. (2020, 28. januar). *FNs bærekraftsmål*. Hentet fra <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal;>
<https://www.fn.no/Tema/fattigdom/Baerekraftig-utvikling>.
- Dudovskiy, J. (2012). Carroll's CSR Pyramid and its applications to small and medium sized businesses. Hentet 26.2.2020 fra <https://research-methodology.net/carrolls-csr-pyramid-and-its-applications-to-small-and-medium-sized-businesses/>.

- Deegan, C. (2011). *Financial Accounting Theory*. UK: McGraw-Hill Education.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Dowling, J. og Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior, *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–36. <https://doi.org/10.2307%2F1388226>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Minnesota: Capstone Publishing Ltd.
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- EU-kommisjonen. (2002). Communication from the commission concerning Corporate Social Responsibility. *A business contribution to Sustainable Development* Hentet 26.5.2020 fra <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/articles/business/corporate-social-responsibility-a-business-contribution-to-sustainable-development> Brussels: European Commission.
- EU-kommisjonen. (2011). Communication from the commission to the European parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions: *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, Hentet 26.5.2020 fra <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0681>. Brussels: European Commission.
- Freeman, I., & Hasnaoui, A. (2011). The Meaning of Corporate Social Responsibility: The Vision of Four Nations. *Journal of Business Ethics* 100(3), 419-443. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0688-6>
- Freeman R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (2004). A Stakeholder Theory of Modern Corporations. I T. L. Beauchamp & N. E. Bowie (Red.), *Ethical Theory and Business* (7. utg). (s. 56-65). London: Prentice Hall.
- Freeman, R. E. & McVea, J. A. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. Darden Business School (Arbeidsnotat 01-02). Hentet fra https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511

- Freeman, R. E., & Velamuri, S. R. (2006). A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. I A. Kakabadse & M. Morsing (Red.), *Corporate Social Responsibility - Reconciling Aspiration with Application* (s. 9 – 23). London: Palgrave MacMillan.
- Strand, R. & Freeman, R. E. (2015). Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia, *Journal of Business Ethics*, 127(1), 65-85. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1792-1>
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 13 September, 173-178.
- Garriga, E. & Melè, D. 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Gjølborg, M. (2012). *The political economy of corporate social responsibility*. (Doktoravhandling, Universitetet i Oslo). Hentet fra <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-30746>.
- Gray, R. (2007). Taking a Long View on What We Now Know About Social and Environmental Accountability and Reporting. *Social and Environmental Accounting*, 1(2), 169-198.
- Gray, R., Owen, D. & Adams, C. (1996). *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. London: Prentice-Hall.
- Guba, E. G. & Lincoln Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Howitt, D. (2012). *Introduction to Qualitative Methods in Psychology*. London: Pearson Education.
- Iris Salten IKS. (2019). *Årsmelding 2019*. Hentet fra <https://www.iris-salten.no/om-iris/arsmeldinger/2019/>.
- Iris Salten IKS. (2020). *Visjoner og strategier*. Hentet 15.5.2020 fra <https://www.iris-salten.no/visjon-og-strategier/category871.html>.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy* (9. utg.). Essex: Pearson Education.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2014). *Exploring Strategy: Text & Cases*. (10. utg.). Essex: Pearson Education.

- Key, S. (1999). Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder “theory”. *Management Decision*, 37(4), 317-328. <https://doi.org/10.1108/00251749910269366>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Lindblom, C. K. (1994). The Implications of Organizational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure. Fra konferansen *The Critical Perspectives on Accounting Conference, New York*.
- Ljungdahl, F. (1999). *Utveckling av miljöredovisning i svenska börsbolag: praxis, begrepp, orsaker*. Lund: Lund University Press.
- Loh, C. M., Deegan, C. & Inglis, R. (2015). The changing trends of corporate social and environmental disclosure within the Australian gambling industry. *Accounting and Finance* 55(3), 783 – 823. <https://doi.org/10.1111/acfi.12075>
- Mainardes, E. W., Alves, H. & Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861-1879. <https://doi.org/10.1108/00251741211279648>
- Massey, J. E. (2001). Managing Organizational Legitimacy: Communication Strategies for Organizations in Crisis, *International Journal of Business Communication*, 38(2), 153-182. <https://doi.org/10.1177%2F002194360103800202>
- McWilliams, A., Siegel, D.S. & Wright, P.M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications, *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*. 30(1), 11-24. <https://doi.org/10.2307%2F41165263>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Woods, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- O'Donovan, G. (2002). Environmental Disclosures in the Annual Report: Extending the Applicability and Predictive Power of Legitimacy Theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344-371. <https://doi.org/10.1108/09513570210435870>
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4. utg.). Lund: Studentlitteratur.
- Phillips, R., Freeman, R. E. & Wicks, A. C. (2003). What Stakeholder Theory is Not. *Business Ethics Quarterly*. 13(4), 479-502. <https://doi.org/10.5840/beq200313434>
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. (2. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Regjeringen. (2020, 18. mai). 2030-agendaen med bærekraftsmålene. Hentet fra https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/utviklingssamarbeid/bkm_agenda2030/id2510974/.
- Ryen, A. (2012). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. & Fernström, L. (2013). *Strategi: en innføring* (6. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2016). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skatteetaten. (u.å.). *Merverdiavgiftshåndboken 2018: § 6-19. Veldedige formål mv*. Hentet 18. mai 2020 fra <https://www.skatteetaten.no/rettskilder/type/handboker/merverdiavgiftshandboken/2018/M-6/M-6-19/>.
- Utenriksdepartementet. (2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi* (Meld. St. 10 (2008-2009)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-10-2008-2009-/id542966/>.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk
- Traavik, E. B. (u.å.). I 2019 snakker alle om bærekraft. Blir det for mye prat? *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/staticprojects/d2/ledestjerner/b-ordet/>
- Trygstad, S., & Lismoen, H. (2008). *Fagbevegelsen og CSR*. Hentet 21.5.2020 fra <https://fafo.no/index.php/zoo-publikasjoner/fafo-notater/item/fagbevegelsen-og-csr>
- Visser, W. (2014). *CSR 2.0: Transforming Corporate Sustainability and Responsibility*. New York City: Springer Publishing Company
- Walton, C. (1998). The Conceptual Foundations of Business. I R. F. Duska (Red.) *Education, Leadership and Business Ethics. Issues in Business Ethics*, 11. Springer, Dordrecht
- Whittington, R. (2002). *Hva er strategi?* Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Willig, C. (2008). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.

- Woodward, D. G., Edwards, P. & Birkin, F. (1996). Organisational Legitimacy and Stakeholder Information Provision. *British Journal of Management*, 7(4), 329–47. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00123.x>
- World Business Council of Sustainable Development (WBCSD) (1999). *Corporate Social Responsibility: Meeting changing expectations*. Genève: WBCSD Publications.
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angell, S. I. (2011). *Substans og framturen: omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and methods* (6. utg.). Thousand Oaks, CA: Sage, journal.

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informantene

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hvorfor utøver virksomheter i Bodø samfunnsansvar?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse hvorfor virksomheter i Bodø utøver samfunnsansvar. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en masteroppgave ved MBA-studiet ved Nord universitet. Formålet med studiet er å belyse hvorfor virksomheter i Bodø utøver samfunnsansvar. Prosjektet ble startet høsten 2019, og skal avsluttes i mai 2020. Den teoretiske bakgrunnen for spørsmålene og problemstillingen er CSR (samfunnsansvar), legitimitetsteori, interessentteori, omdømme og strategi.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet er ansvarlig for prosjektet. Frode Fjelldal-Soelberg ved Nord universitet er vår veileder.

Prosjektet gjennomføres av studentene Amund Jenssen og Rune Lund Sommerseth.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Prosjektet er en masteroppgave ved MBA-studiet ved Nord universitet, og BEDRIFT er valgt som en av to caser. Den andre virksomheten som er forespurt om å delta er BEDRIFT. Disse bedriftene er valgt ut som relevante kilder for å belyse problemstillingen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hver av informantene vil bli intervjuet personlig av inntil to studenter, en enkelt gang med en varighet på ca. 1 time. Datainnsamlingen vil foregå med lydopptak og notater. Spørsmålene de blir stilt vil omhandle bedriftens forhold til samfunnsansvar.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Kun veileder og studentene vil ha tilgang til data som er innsamlet.

Data oppbevares på privat datamaskin inne på et privat kontor i et privat hus, beskyttet av brukernavn og passord. Maskinen er skjermet for bruk av uvedkommende. Lydopptakene lagres på private telefoner.

Hvis deltakerne gir sitt samtykke til at studentene kan beskrive deres rolle i bedriftene som velges ut, vil det bli beskrevet alder, utdanning, stillingstittel og arbeidssted. Gis det ikke samtykke til dette vil informanten anonymiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2020.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun veileder og studentene vil ha tilgang til data. Data oppbevares på privat datamaskin inne på et privat kontor i et privat hus, beskyttet av brukernavn og passord. Maskinen er skjermet for bruk av uvedkommende. Lydopptakene lagres på private telefoner, og vil etter prosjektets slutt slettes fra disse, og eventuell skylagring. Det samme gjelder for skriftlige notater.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,

å få rettet personopplysninger om deg,

få slettet personopplysninger om deg,

få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og

å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Nord universitet* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Nord universitet ved student *Rune Lund Sommerseth*, tlf. 95287591, e-post rls@bodo.kommune.no, student *Amund Jenssen*, tlf. 92686069, e-post amundbodo@hotmail.com eller veileder *Frode Fjelldal-Soelberg*, e-post frode.soelberg@nord.no.

Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, e-post personvernombud@nord.no.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Amund Jenssen

Rune Lund Sommerseth

Prosjektansvarlig

(Studenter/forskere)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Problemstilling:

Hvorfor utøver virksomheter i Bodø samfunnsansvar?

Forskningsspørsmål:

Hvordan kan dette forstås ut ifra legitimitetsteori?

Hvordan kan dette forstås ut ifra interessenteori?

Hvordan kan dette forstås ut ifra strategiteori?

Hvordan kan dette forstås ut ifra omdømmeteori?

| # | Spørsmål | Oppfølgingsspørsmål | Teori/tema |
|---|---|---|--|
| 1 | Kan du fortelle litt om deg selv og din rolle i SELSKAP , og hvilken tilknytning har du til arbeidet med samfunnsansvar i bedriften? | | |
| 2 | Hva legger dere i begrepet samfunnsansvar? | | CSR |
| 3 | På hvilken måte er samfunnsansvar forankret i bedriftens strategi(er)? | Er det en klar plan bak dette? Hvordan er strategien implementert nedover i organisasjonen? | Strategi |
| 4 | Hva er motivasjonen deres for å utøve samfunnsansvar? | Kan det, etter ditt syn, være lønnsomt å utøve samfunnsansvar? Er det, etter ditt syn, andre gevinster ved å utøve samfunnsansvar? (Rekruttering, goodwill) På hvilken måte påvirker samfunnsansvaret deres rekruttering til virksomheten? | Strategi Legitimitet Omdømme |
| 5 | Hvordan utøver dere samfunnsansvar? | | CSR, interessant, legitimitet |

| | | | |
|----|--|---|-----------------------------------|
| 6 | Hvem er deres interessenter? | <p>Hvordan forholder dere dere til dem?</p> <p>Hvordan prioriterer dere interessentene?</p> <p>Har ulike aktiviteter fokus på spesielle grupper med interessenter?</p> <p>Er det en differensiert tilnærming?</p> | Strategi, CSR, interessent |
| 7 | I hvilken grad opplever dere press fra omgivelsene om å ta (mer) samfunnsansvar? | <p>Hvordan formidler eller uttrykker dere arbeidet med samfunnsansvar til omgivelsene?</p> <p>Hvorfor formidler dere arbeidet deres på denne måten?</p> <p>Hvordan jobber selskapet med omdømmet til daglig?</p> | Omdømme, legitimitet, interessent |
| 8 | Kan du beskrive de største utfordringene med samfunnsansvar i bedriften deres? | Er det noe som virker selvmotsigende når det kommer til samfunnsansvar i bedriften? | |
| 9 | Hvorfor tror dere andre virksomheter i Bodø utøver samfunnsansvar? | | CSR |
| 10 | Vi har ikke flere spørsmål. Har du noe du ønsker å tilføye? | | |

16. februar, 2020