

Integrert samfunnsansvar i praksis

Miriam Nærø Sundnes

Veileder

Karen Landmark

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Sammendrag

Jeg har i denne oppgaven tatt sikte på å forklare hvordan Purity, Varodd og Skanska jobber med integrert samfunnsansvar med tanke på hvordan de forholder seg til samfunnsansvar og hvordan de strategisk bruker samfunnsansvaret. Dette belyser jeg også i forbindelse med Michael E. Porter og Mark R. Kramer sitt konsept: *Gjensidig Verdiskaping* – et konsept som i hovedsak dreier seg om hvordan bedrifter kan oppnå økonomiske verdier ved å skape samfunnsmessige verdier. Jeg har videre belyst hvilke utfordringer bedriftene møter ved å jobbe med samfunnsansvar på den måten de gjør.

Metodisk sett har jeg valgt å gjøre en flercasestudie av tre forskjellige bedrifter. Jeg har gjort en kort innholdsstudie av bedriftenes nettsider med fokus på hvordan de presenterer seg selv og hvordan samfunnsansvaret fremstilles. Dette er i hovedsak for å gjøre bedriftene bedre kjent for leseren. Jeg har så gjort en kvalitativ tilnærming i form av intervjuer med seks nøkkelpersoner i hver av de tre bedriftene, henholdsvis to i hver bedrift. Disse intervjuene er også hovedkildene til mitt datamateriale. Gjennom disse kvalitative intervjuene har jeg fått en nyansert oppfatning av hvordan bedriftene ser på sitt arbeid med samfunnsansvar, hva dette betyr for dem og hvordan de mener at det fungerer i praksis i møte med både kunder, samfunnet for øvrig og det offentlige.

Det som kan sies å være hovedfunnene i denne oppgaven er at bedriftene i stor grad jobber med samfunnsansvar utifra et ønske om å fremstå på en bestemt måte ovenfor samfunnet og potensielle kunder. Altså står PR-aspektet ved samfunnsansvaret sterkt hos disse bedriftene. Jeg har også kommet frem til at bedriftene til en viss grad kan sies å jobbe utifra konseptet *Gjensidig Verdiskaping* med bakgrunn i deres produkter og tjenester. Likevel ser det ut til at det å jobbe med samfunnsansvar integrert i kjernevirksomheten ikke nødvendigvis utgjør et stort konkurransefortrinn. Hovedutfordringen kan se ut til å være at næringslivet og det offentlige ikke er helt modent for å forene samfunnsmessige og økonomiske verdier da et ønske om profitt ofte veier tyngst.

Forord

Denne oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er gjennomført som siste ledd i masterutdanningen i Samfunnskommunikasjon ved Universitetet i Agder. En lærerik, spennende og utfordrende prosess er ved veis ende, og i den anledning er det flere som fortjener en takk.

Jeg vil først og fremst takke min dyktige veileder, Karen Landmark, for all hjelp, inspirasjon og gode råd som har vært nyttige på veien mot et ferdig produkt. Ikke minst har hun også vært en fantastisk motivator.

Jeg vil også spesielt takke de imøtekommende informantene, som i forbindelse med intervjuene har gitt av sin tid, og delt sine tanker, oppfatninger og erfaringer med meg.

Til sist vil jeg takke min gode mor, for språkvask av oppgaven og for å ha vært en god lytter.

M.N.S.

Kristiansand, 02. juni 2013

Innhold

Sammendrag.....	III
Forord.....	V
1.0. Innledning	1
1.1. Formål og problemstilling	3
1.2. Avgrensning.....	3
1.3. Oppbygning	4
2.0. Teorikapittel	5
2.1. Sentrale begreper	5
2.1.1. Samfunnsansvar.....	5
2.1.2. Gjensidig verdiskaping	8
2.1.3. Omdømme	9
2.1.4. Interessenter.....	10
2.2. Samfunnsansvar i historisk kontekst	11
2.2.1 Den Nye Økonomien	11
2.2.2 Samfunnsansvar og bedrifters omdømme	14
2.2.3. Uintegret samfunnsansvar	14
2.2.4. Integret samfunnsansvar.....	15
2.3. Gjensidig Verdiskaping.....	15
2.3.1. Samfunnsmessig verdi tilsvarer økonomisk verdi.....	16
2.3.2. CSV versus CSR.....	19
2.4. Bedriftslederes motivasjon for samfunnsansvar	21
2.4.1. Antatt motivasjonsfaktor	21
2.4.2. Hva som burde være motivasjonsfaktoren	22
3.0. Metodekapittel.....	23
3.1. Casestudie.....	23
3.2. Hvorfor kvalitativ metode?.....	24
3.2.1. Det kvalitative forskningsintervjuet.....	25
3.2.2. Dokumentstudie	27
3.3. En naturalistisk tilnærming.....	27
3.4. Prosessen	28
3.4.1. Utvalg.....	28
3.4.2. Intervjuguiden	29
3.4.3. Gjennomføring av intervjuene	29

3.4.4. Transkribering og kategorisering av data.....	31
4.0. Analyse	33
4.1. Bedriftene presentert gjennom hjemmesidene	33
4.1.1. Purity	34
4.1.2. Varodd	37
4.1.3. Skanska.....	40
4.2. Analyse av intervjuene	45
4.2.1. Bedriftenes forhold til samfunnsansvar	45
4.2.2. Bruk av samfunnsansvar.....	49
4.2.3 Drivkraften: Visjon og personlig motivasjon	55
4.2.4. Tilnærming til konseptet Gjensidig Verdiskaping.....	58
4.2.5 Utdfordringer	64
5.0. Avslutning	69
5.1. Hva samfunnsansvar betyr for bedriftene.....	69
5.2. Hvordan samfunnsansvaret brukes	70
5.3. Bedriftenes visjon og motivasjon	72
5.4. Bedriftene sett i sammenheng med konseptet Gjensidig Verdiskaping	73
5.5. Det offentliges rolle og utfordringer.....	77
6.0. Konklusjon	79
7.0. Etterord	83
8.0. Litteraturliste.....	85
Vedlegg 1. Intervjuguide.....	88
Vedlegg 2. Eksempel på informasjonsmail.....	89

1.0. Innledning

De siste årene har bedrifters samfunnsansvar blitt viktigere og viktigere, både som resultat av et økende krav fra samfunnet, men også fra myndighetenes hold. Det er ikke nok å tjene penger, man må i dagens samfunn vise at man også har en etisk holdning til å drive forretning. Jeg er nok ikke alene når jeg sier at jeg har bitt meg merke i at reklamer for bedrifter og deres arbeid med samfunnsansvar dukker opp både titt og ofte. Gjerne med det enkle budskapet: «Vi tar samfunnsansvar», eller mer konkret: «Coca-Cola støtter WWFs arbeid for å bevare Arktis – isbjørnens hjem». Det være seg på nett, radio, i storstilte reklamefilmer på TV, på busser, og så videre. Det ser ut til at det i alle fall har blitt en økende trend å vise frem for omverden den gode samfunnsinnsatsen bedriftene har, noe som understøttes av Zorn & Collins (gjengitt i Brønn & Ihlen, 2009) som sier at samfunnsansvar i høyeste grad er blitt en motesak i næringslivet.

Samfunnsansvar dreier seg om mange aspekter. Det handler om organiseringen av bedrifter, bedriftskultur, verdier, økonomi og også i stor grad PR og omdømmebygging. Mitt syn på bedrifters samfunnsansvar vil i forbindelse med samfunnskommunikasjon ikke være den smale typen som kun omhandler hvordan bedrifter kommuniserer sitt samfunnsansvar. Bedrifter må nødvendigvis fortelle om sine samfunnsansvarlige handlinger til omverden for å eventuelt kunne oppnå positiv effekt på sitt omdømme. Men jeg sitter med en oppfattelse av at det alt for ofte er slik at det samfunnsansvaret bedrifter tar kanskje først og fremst handler om nettopp omdømmebygging, kommunikasjon og PR. Da kan man spørre seg om det er riktig og ikke minst bærekraftig å utføre samfunnsansvarlige handlinger med formål om å opprettholde eller «pusse opp» sitt eget omdømme. Jeg ser for meg at Coca-Cola forsøker å lure meg, og andre forbrukere, med en form for grønnvasking når de samarbeider med WWF for å «bevare isbjørnens hjem». Hvorfor er det ellers i Coca-Colas interesse å «bevare isbjørnens hjem» om det ikke er for å stille bedriften som den store vannforbrukeren den er, i et bedre og «grønnere» lys. Og hva hjelper det at Hennes & Mauritz årlig lanserer en «bærekraftig» kleskolleksjon (Conscious Collection) som for det første bare utgjør en liten del av den totale produksjonen og som likevel er priset så lavt at man vanskelig kan forestille seg at syerskenes arbeidsvilkår er forbedret under produksjonen av disse klærne? Dette er noe av grunnen til at jeg i denne oppgaven ikke ønsker å rette fokus mot *hvordan* bedrifter kommuniserer sitt samfunnsansvar, ettersom min personlige mening er at denne kommunikasjonen alt for ofte i dagens samfunn utføres på bakgrunn av feil premisser. Å som

bedrift utføre «gode gjerninger» mer eller mindre for å kunne «skryte» av dem og eventuelt for å overskygge de andre ikke fullt så gode virkningene bedriften har for omgivelsene bør kanskje etterhvert gi bedriften og dens omgivelser en bitter bismak. Det blir rett og slett for halvhjertet. Med full bevissthet om at det er en klisjé vil jeg likevel påstå at «det gode» bør komme innenfra.

Kommunikasjonsbegrepet kan være vidt, og i sin utstrekning er alt man foretar seg en form for kommunikasjon til sine omgivelser. Min forståelse og mitt ståsted vil derfor ha utgangspunkt i at det samfunnsansvaret som bedrifter viser, og eventuelt ikke viser og hvordan de i det hele tatt jobber med samfunnsansvar også er en form for kommunikasjon med omgivelsene. Handlinger som bedrifter foretar seg, eller ikke, utgjør i stor grad bedrifters omdømme og oppfattelse blant dens interessenter. Dermed vil måten bedrifter jobber med samfunnsansvar og hvor perifert eller sentralt dette arbeidet står i forhold til bedriftens kjernevirksomhet også kunne fortelle mye. Dersom bedrifters kanskje noe overfladiske holdning til samfunnsansvar skal kunne forandres og gjøres mer nyttig og strategisk både for bedriftenes og samfunnets vedkommende, ser jeg for meg at dette er noe som må gjøres med røtter i bedriftens kjerne og videre utover i alle ledd; det må komme innenfra. Dette er ikke noe som kan drives kun gjennom bedriftens kommunikasjonsstrategi, i markedsavdelingen eller lignende. Dermed mener jeg at også det organisatoriske og strategiske aspektet ved bedrifters tilnærming til samfunnsansvar er en veldig viktig grunnpilar.

Jeg deler kanskje manges syn når jeg av og til ser på store og gjerne internasjonale bedrifter som mer eller mindre kyniske profitttryttere, et syn som forsterkes av for eksempel Friedman's utsagn: «The only business of business is business» (Brønn, Ihlen, & Sjøbu, 2009, s. 215). Samtidig er det jo et faktum at samfunnet er avhengig av disse bedriftene både med tanke på mange av de tjenestene og varene de produserer, arbeidsplassene de skaper og de skattene og avgiftene de betaler. Men dette er et forhold som naturligvis må gå begge veier: bedriftene er avhengige av forbrukere og konsumenter av sine varer og tjenester, arbeidskraft, løyve til å drive forretning og tillit fra omgivelsene for å overleve. Det jeg derfor vil se på i denne oppgaven er hvordan bedrifter kan jobbe med samfunnsansvar utifra sin egen kjernevirksomhet og hvordan dette faktisk fungerer i praksis. Kanskje kan til og med en form for samfunnsansvar inngå i «bedrifters business».

1.1. Formål og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å belyse hvordan tre forskjellige bedrifter som har en annen tilnærming til samfunnsansvar enn det som tradisjonelt har vært vanlig jobber med samfunnsansvar i praksis. Samtidig ønsker jeg å vise de eventuelle komplekse sidene ved denne tilnærmingen til samfunnsansvar. Min problemstilling lyder dermed som følger:

Hvordan jobber bedriftene Purity, Varodd og Skanska med integrert samfunnsansvar og hvilke utfordringer møter de ved å jobbe med samfunnsansvar på denne måten?

For å besvare hvordan bedriftene jobber med integrert samfunnsansvar har jeg formulert to presiserende underspørsmål:

- Hvordan forholder bedriftene seg til samfunnsansvar og hvordan bruker de det?
- Hvorvidt kan man si at disse bedriftene jobber utifra en form for Gjensidig Verdiskaping?

1.2. Avgrensning

Som presentert i problemstillingen har jeg i denne oppgaven begrenset dens omfang til å handle om tre utvalgte bedrifter. Varodd har kun avdeling i Kristiansand. Purity er med tanke på antall ansatte en liten bedrift men har avdelinger både i Arendal, Oslo og Bjønøroa i Oppland. Dataene fra intervjuene med Purity og Varodd forventes å kunne gjelde for bedriftene i sin helhet. Skanska er et verdensomspennende entreprenørkonsern og dataene hentet fra intervjuene i Skanska avgrenses derimot til å kun gjelde for Skanska, region Sør.

Videre avgrenses denne oppgaven til å innta et bedriftsperspektiv hvor jeg da vil se fenomener fra casebedriftenes synsvinkel. Jeg har også valgt å se på hvordan disse bedriftene jobber med samfunnsansvar i lys av teorier om strategisk og integrert samfunnsansvar da i form av et konsept som kalles Gjensidig Verdiskaping.

Jeg vil ikke ha stort fokus på hvordan bedriftene overholder sitt eget samfunnsansvar - men jeg er interessert i hvordan bedrifter som jobber med å tilby sine kunder tjenester og produkter som på hver sin måte bidrar til positive effekter for samfunn og miljø forholder seg til og bruker begrepet samfunnsansvar, noe jeg mener gir svar på hvordan de jobber med det. I forbindelse med utfordringer vil dette naturligvis også avgrenses til å omhandle subjektive utfordringer hos bedriftscasene i denne oppgaven, og ikke generelle utfordringer ved å jobbe med samfunnsansvar.

1.3. Oppbygning

Strukturen i min oppgave, foruten innledningen som jo dette underkapittelet er en del av, ser ut som følger:

Teorikapittel: I dette kapittelet vil jeg først presentere noen grunnleggende begreper for oppgaven. Videre vil jeg kort ta for meg utviklingen av samfunnsansvar slik vi kjenner det som begrep i dag. I neste omgang presenteres utviklingen av Den Nye Økonomien som jeg mener gir en god bakgrunnsforståelse for det økende fokuset på samfunnsansvar i dag. Utover dette vil jeg i teorikapittelet ta for meg uintegrert/integrert samfunnsansvar samt Porter og Kramers konsept Gjensidig Verdiskaping. Til slutt presenterer jeg i korte trekk en undersøkelse som er gjort av Ditlev-Simonsen og Midttun om bedriftslederes motivasjon for å jobbe med samfunnsansvar.

Metodekapittel: Her vil jeg gjøre rede for min metode: Casestudium, samt kvalitativ forskning og det kvalitative forskningsintervjuet. Jeg vil videre greie ut om forskningsprosessen med tanke på utvalget mitt, intervjuguiden, gjennomføringen av intervjuene, transkriberingen og kategoriseringen av datamaterialet.

Analysekapittel: Dette kapittelet innebærer presentasjon og analyse av mine data. Jeg vil først gi bakgrunnsinformasjon om bedriftscasene ved en kort innholdsanalyse av bedriftenes nettsider. Videre vil jeg legge frem og analysere dataene innhentet fra intervjuene i bedriftene som i hovedsak gir grunnlaget for å besvare problemstillingen.

Avslutning: I denne delen av oppgaven vil jeg drøfte dataene som jeg presenterte i analysekapittelet sett i lys av stoffet som jeg presenterte i teorikapittelet. Til slutt vil jeg samle trådende i en konklusjon på bakgrunn av mine funn før jeg helt til sist vil komme med egne refleksjoner i etterordet.

2.0. Teorikapittel

2.1. Sentrale begreper

Jeg vil i det følgende kort presentere noen begreper som jeg mener er sentrale i denne oppgaven.

2.1.1. Samfunnsansvar

I følge Carson og Kosberg (2003) er spørsmålet om hvilket ansvar bedrifter har ovenfor samfunnet mer aktuelt enn noensinne. Ansvarlighet fra bedriftenes side har mer eller mindre alltid vært et krav fra samfunnet. Myndighetene har også gjort sin innsats for å regulere næringslivet med lover og regler, skatter og avgifter. Men ikke bare myndighetene forsøker å ha innvirkning på næringslivets handlinger, også aktivister og sosiale bevegelser har krav om bedrifters ansvarlighet. For eksempel krevde sosiale bevegelser på 1800-tallet i Nord-Amerika og Europa slutt på barnarbeid i fabrikkene (Carson & Kosberg, 2003).

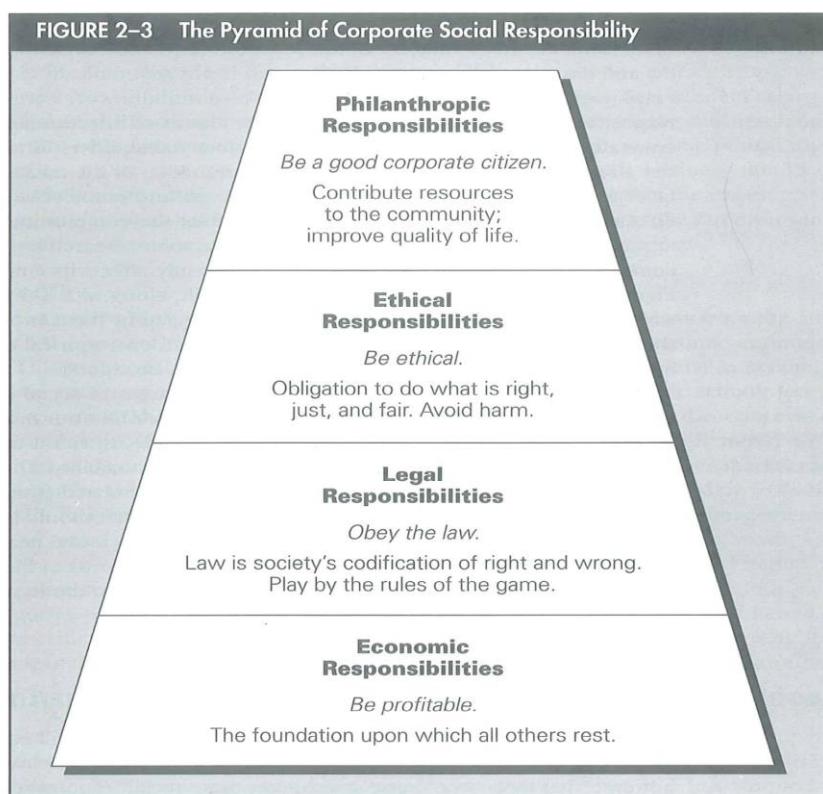
Særlig i siste halvdel av 1900-tallet vokste bedriftene i omfang og hadde dermed økt innflytelse i samfunnet. Dermed var det også en gjentakende diskusjon om at næringslivet måtte balansere sin økte innflytelse med tilsvarende økt samfunnsansvar. I nyere tid har bedrifters samfunnsansvar fått ny aktualitet. Dette kanskje først og fremst med bakgrunn i en økt miljøbevissthet da mange mener bedriftene må ta sin del av ansvaret for å føre en bærekraftig utvikling. I tillegg har bedriftene på grunn av økt globalisering og en svekket nasjonalstat, i enda større grad fått økt sin makt (jf. kap. 2.2.1.). Dermed kommer naturligvis også spørsmålet om denne makten er en fordel eller ulempe for omgivelsene (Carson & Kosberg, 2003).

For å forklare begrepet samfunnsansvar kan det være nyttig å se på begrepet *the triple bottom line*, eller *den tredelte bunnlinje*. Dette handler om at bedrifter følgelig må ta ansvar for det økonomiske – bedrifter med god lønnsomhet er et gode for samfunnet, for eksempel gjennom arbeidsplasser, skatter og avgifter. Men utover dette bør også bedriftene vise ansvar i forhold til samfunn og miljø. En bedrift bør dermed søke å holde seg over denne tredelte bunnlinjen både med tanke på økonomi, samfunn og miljø. Utgangspunktet for denne tankegangen er bærekraftig utvikling. Hvis man ser på den *økonomiske bunnlinjen*, så er det et faktum at bedrifter må holde seg på et visst nivå for å kunne holde en økonomisk bærekraftig utvikling. Selve profitten er ikke i seg selv en verdi, men hva man kan gjøre med overskuddet er derimot en verdi. I forhold til den miljømessige bunnlinjen handler det om hvilke konsekvenser

bedriftene har for miljøet med tanke på forurensning, energibruk, bruk av råvarer og så videre. De siste årene har det å gi ut miljørapporter, gjerne som en del av bedriftenes årsrapporter, blitt mer og mer vanlig. Slik kan interessenter ha mulighet til å se hvordan bedriftene ligger an i forhold til å ta miljøhensyn. Den sosiale eller samfunnsmessige bunntinjen dreier seg om hvordan bedriftene behandler mennesker, både internt og eksternt. Dette da for eksempel i form av arbeidsvilkår, menneskerettigheter og sponning og bidrag til samfunnet bedriften opererer i (Carson & Kosberg, 2003).

«The Pyramid of Corporate Social Responsibility»

Archie Carroll har i dag den kanskje sterkest etablerte definisjonen og modellen av bedrifters samfunnsansvar. Bedrifters samfunnsansvar blir av Carroll beskrevet i en pyramide med fire deler: økonomisk ansvar, juridisk ansvar, etisk ansvar og filantropisk ansvar (Hennigfeld, Pohl, & Tolhurst, 2006).



Figur 1: «The Pyramid of Corporate Social Responsibility» (Carroll & Buchholtz, 2000, s. 37).

Carroll og Buchholtz (2000) definerer bedrifters samfunnsansvar slik:

“The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and philanthropic expectations placed on organizations by society at a given point in time”.

(s. 35).

Modellen, som denne definisjonen beskriver, tar utgangspunkt i at en *profittbasert økonomi* er grunnleggende nødvendig for at resten av ansvarsområdene skal være oppnåelige. Dersom bedriften har en dårlig økonomi vil dette følgelig gå ut over alle interessenter. Ansatte kan miste jobbene, eierne kan tape penger, omgivelsene kan gå glipp av produkter og tjenester som det er behov for, staten får inn mindre skatter og avgifter fra bedriften, og så videre. Dersom bedriften ikke går rundt økonomisk vil det være vanskelig å være ansvarlig på de andre områdene.

Videre må organisasjonen overholde det *juridiske ansvaret* som handler om lover og regler ettersom dette kan anses som en slags kontrakt mellom organisasjonen og samfunnet. Disse lovene og reglene handler tross alt om hva som mer eller mindre allment er oppfattet som rettferdig. Det *etiske ansvaret* handler om de uskrevne reglene som interessentene forventer at en bedrift skal overholde. Hva som forventes av etisk ansvarlighet fra en bedrift kan stadig forandre seg etter hvert som nye normer og verdier utvikles og fremmes i resten av samfunnet. Normer og verdier i samfunnet kan også etter hvert som det blir stor oppslutning rundt dem, bli omgjort til juridiske lover. Bedrifters etiske ansvar omhandler uansett de normene og verdiene som enda ikke er lovfestet. Det *filantropiske ansvaret* hos bedrifter handler dermed om det frivillige eller veldedige ansvaret. Det som da skiller det filantropiske ansvaret fra det etiske er at det filantropiske ansvaret dreier seg om for eksempel veldedighet, som moralsk og etisk sett ikke er forventet (Carroll & Buchholtz, 2000, s. 33-35).

På en måte kan det sies at dette er en interessent-modell. Dette nettopp fordi modellen er oppbygd på en slik måte at bedriftens økonomi og profittskapning er det viktigste. Bedriftens økonomi påvirker først og fremst dens eiere og ansatte. Videre påvirker det juridiske ansvaret eierne i stor grad samtidig som forbrukere og ansatte er de som oftest saksøker bedriftene. Det etiske ansvaret påvirker alle interessenter, men undersøkelser viser at det i størst grad involverer forbrukere og ansatte. Det filantropiske ansvaret påvirker først og fremst

samfunnet og omgivelsene. Dog har forskning også vist at bedriftenes filantropiske ansvar samtidig påvirker de ansattes moral og arbeidsånd (Carroll & Buchholtz, 2000).

Pyramideoppbygningen har Carroll senere gått bort fra. Dette fordi pyramiden kan gi feil inntrykk av et hierarki mellom de ulike ansvarsområdene, noe som ikke skulle være hensikten. Derfor har Carroll gått over til en annen modell, sammen med Schwartz, hvor tre sfærer utgjør en bedrifts samfunnsansvar; økonomisk-, juridisk- og etisk sfære. Carroll har med andre ord også gått bort fra filantropisk ansvar, ettersom dette jo egentlig dreier seg om frivillighet (Brønn et al., 2009).

Kritikken, både av pyramiden og den nyere modellen hvor filantropisk ansvar er tatt bort, dreier seg om at ingen av modellene sier noe om hva man skal gjøre dersom de forskjellige ansvarsområdene som en bedrift kan inneha kommer i konflikt med hverandre. Altså kan det filantropisk ansvaret komme i konflikt med bedriftens økonomiske ansvar ved at den for eksempel bruker penger som egentlig skulle ha blitt brukt på noe annet på veldedighet og donasjoner. Samtidig kan forskjeller med tanke på for eksempel, politikk og statlig innflytelse ha noe å si i forhold til hvilke samfunnsansvarlige tiltak bedrifter bør ta (Brønn et al., 2009). Likevel kan modellene være behjelpelige til å analysere eller vurdere en bedrifts innsats når det kommer til samfunnsansvar. Samtidig kan det også hjelpe bedriften selv til å sette seg mål for forbedring (Kvalnes, 2012).

2.1.2. Gjensidig verdiskaping

Gjensidig verdiskaping er et nyere konsept i forbindelse med samfunnsansvar. Ideen er utviklet av Michael E. Porter og Mark R. Kramer og handler om relasjonen mellom samfunnsmessig og økonomisk fremgang. Dersom man klarer å både skape samfunnsmessig og økonomisk fremgang gjennom en bedrifts virke, hevder Porter og Kramer at dette vil bidra til en neste bølge av global vekst (Porter & Kramer, 2011).

Begrepet gjensidig verdiskaping kan defineres som retningslinjer og driftspraksiser som øker konkurransedyktigheten hos en bedrift, samtidig som bedriften også bidrar til at de økonomiske og sosiale forholdene i samfunnet hvor bedriften opererer utvikles i en positiv retning. Tradisjonelt blir økonomisk vekst sett på som en verdiskaping. I følge Porter og Kramer bør også sosial- og samfunnsmessig vekst og utvikling anses som verdiskaping fremfor å se på det som noe utenforstående eller som et tilleggsgode. Da kan det bli lettere å

se en sammenheng mellom økonomisk profittoppnåelse og positiv samfunnsmessig utvikling (Porter & Kramer, 2011).

I motsetning til for eksempel Carrolls syn på bedrifters samfunnsansvar hvor bedrifter som følge av økonomisk profitt kan for eksempel donere penger til samfunnsnyttige formål, kan konseptet gjensidig verdiskaping forstås slik at bedriftene ideelt sett burde oppnå økonomisk profitt ved å dekke ulike behov i samfunnet. Det er altså ikke slik at overskuddet burde gå til veldedige formål, men bedriften bør kunne tjene samfunnet og samtidig tjene penger selv.

2.1.3. Omdømme

Fokus på omdømme har, på samme måte som fokus på bedrifters samfunnsansvar, økt drastisk det siste tiåret. Dette gjenspeiles kanskje mest i bruken av ordet omdømme i mediene samt en økning av både lettlest og forskningsbasert omdømmelitteratur (Brønn et al., 2009). I følge Ihlen & Robstad (2004) kan omdømme kort defineres som; «*summen av historier som fortelles om oss*» (s. 93). Dette handler altså om hvordan man blir vurdert og oppfattet av sine omgivelser. Av Brønn, Ihlen & Sjøbu (2009) finnes en lignende definisjon av begrepet omdømme; «*omgivelsenes oppfatning av en organisasjon*» (s. 80). De to nevnte definisjonene er to forholdsvis enkle og vide forståelser av begrepet. I følge en undersøkelse finnes det minst 49 ulike definisjoner av omdømmebegrepet som gjerne er avhengige av ulike akademiske retninger (Brønn et al., 2009). Innen kommunikasjonsfeltet blir omdømmebegrepet forstått som «*egenskaper ved virksomheten som utvikles ut fra relasjoner som virksomheten har til omgivelsene*» (Brønn et al., 2009, s. 80).

Barnett mfl. (2006) gjengitt i Brønn et al. (2009) har i sin definisjon av omdømme både med et fokus på tidsperspektivet samt hva som påvirker omdømmet:

Observatørers kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid.
(s. 82).

For denne oppgaven anses denne definisjonen som den mest passende. Dette ettersom definisjonen med sitt fokus på langsiktighet og organisasjonenes konsekvenser innenfor økonomi, samfunn og miljø kan knyttes tett opp mot samfunnsansvarsbegrepet. Som nevnt deles bedrifters samfunnsansvar inn i tre «bunnlinjer»; økonomi, samfunn og miljø, hvor det for bedrifter gjelder å holde seg på et visst nivå i forhold til disse områdene (Carson & Kosberg, 2003). Dette igjen viser at bedrifters samfunnsansvar og bedrifters omdømme er knyttet tett sammen. At bedrifters samfunnsansvar kan få betydning for deres omdømme er på

mange måter en kjensgjerning (Brønn et al., 2009). Også av Ihlen & Robstad (2009) samt Ihlen (2007) understrekes det at omdømme handler om noe langvarig og noe som eksisterer selv lenge etter at en organisasjon er borte. Med andre ord er dette snakk om en mer eller mindre bestandig oppfatning omgivelsene har av bedriftenes oppførsel.

Det kan være mange grunner til at en bedrift bør søke å skape og opprettholde et godt omdømme. Dette kan føre til at bedriften for eksempel kan ta høyere priser på sine varer og tjenester, de kan rekruttere spesielt kompetente personer til å arbeide i bedriften, de kan fremstå som attraktive for investorer og få positiv omtale i mediene. I tillegg til dette vil et godt omdømme bidra til at bedriften opprettholder sitt løyve til å drive forretning (Ihlen, 2007). Legitimiteten som bedriftene får til å operere i samfunnet kommer nettopp fra dens omgivelser. For at bedriften skal komme overens med samfunnet rundt seg, må den også samarbeide med dette og akseptere de sosiale normene som befinner seg der for å kunne utvikle seg, vokse og overleve på lang sikt. Det er også derfor bedrifters samfunnsansvar blir så tett knyttet opp mot omdømme, og omvendt. For å stadig ha gode relasjoner til sine omgivelser og slik opprettholde et godt omdømme, må bedriften i tillegg til å oppnå profitt, fremvise både sosialt og miljømessig ansvar (Ihlen, 2007).

2.1.4. Interessenter

Interessenter er det som ofte oversatt til engelsk kalles *stakeholders*. Tradisjonelt sett tenker man seg kanskje at dette dreier seg om medeiere i for eksempel en bedrift. Opprinnelig kommer begrepet stakeholder fra erobringen av vestlige Nord-Amerika; den ville Vesten. Når nybyggere fant seg et attraktivt og potensielt sted for bosettelse, satte de staker i jorda for å markere sitt mulige fremtidige territorium. De som satte staker i jorda var dermed interessenter, den norske oversettelsen av begrepet stakeholders (Ihlen & Robstad, 2004). I dag har begrepet en litt videre definisjon:

Alle individer og grupper som en organisasjon har mål eller konsekvenser for – og omvendt; alle som har mål eller konsekvenser for organisasjonen.

(Ihlen & Robstad, 2004, s. 45)

I følge Grunig og Hunt (gjengitt i Ihlen & Robstad, 2004), kan en organisasjons interessenter deles inn i fem kategorier. I dette interessentkartet er organisasjonen plassert i midten omgitt av *Rammesettere*, *Tilførere/Mottakere*, *Ad-hoc-interessenter*, og *Allierte*. Rammesetterne representerer for eksempel stat og kommune eller generelt de som kan gi organisasjonen de

forutsetningene den trenger for å overleve, som tillatelser, aksept, støtte og økonomi. Tilførerne representerer de som tilfører organisasjonen nødvendigheter som trengs for å kunne drifte den, mens mottakerne er de som igjen får noe av organisasjonen, som da for eksempel kunder og medlemmer. Allierte kan være noen som har nytte av å samarbeide med organisasjonen. Disse har for eksempel en felles utfordring, de samme målene og verdiene eller de samme interessene som organisasjonen. Et eksempel kan være kommunikasjonsforeningen som er en interesseorganisasjon for ansatte i kommunikasjonsbransjen. Ad-hoc-interessenter er i motsetning til rammesettere, tilfører og mottakere mennesker eller grupper som tar initiativ ovenfor organisasjonen. Disse blir på en eller annen måte påvirket av bestemte saker, handlinger av, eller sider ved organisasjon og finner disse problematiske. Typisk kan dette være aktivister (s. 46).

2.2. Samfunnsansvar i historisk kontekst

Allerede for 2000 år siden begynte man å se hvordan handelsfolk og kremmere med sine innovative og kreative ideer kunne dekke ulike behov i samfunnet. Slike mennesker kunne i følge Platon være gode bidragsytere for å utvikle og skape vekst i sine omgivelser. Likevel var Platon også skeptisk til disse gruppene av mennesker. Han mente at de i tillegg til å inneha kreative egenskaper og evnen til å tenke nytt også nødvendigvis måtte være dominert av begjæret. Dette begjæret kunne være problematisk da det ville føre til et stort fokus på penger og profitt, noe som kunne bety at samfunnets beste ikke nødvendigvis ble prioritert. Dermed måtte disse handelsfolkene tøyles, mente Platon. De måtte kontrolleres og overvåkes slik at ikke begjæret fikk plass i førersetet. Platon foreslo en arbeidsdeling hvor de fornuftige skulle styre, de modige skulle overvåke og de begjærende skulle skaffe nødvendigheter som mat og klær til samfunnets innbyggere. Denne inndelingen krevde i følge Platon en balanse, og var bygget på et gjensidig avhengighetsforhold. Uten den ene parten ville ikke de andre delene fungere. Denne tankegangen eksisterer i aller høyeste grad også i dag; næringslivets virke må foregå i samspill med omgivelsene (Kvalnes, 2012).

2.2.1 Den Nye Økonomien

I dag krever interessenter innsyn i bedriftenes virke. Man vil i større grad enn tidligere vite om de bedriftsansattes arbeidsforhold, om hvorvidt bedriften arbeider i henhold til menneskerettigheter og hvordan den stiller seg med hensyn til miljømessige forhold. Dette kan kalles et krav om *gjennomsiktighet*. Dette begrepet handler om at bedrifter må være åpne

for interessenters innsyn med tanke på bedriftens samfunns- og miljømessige konsekvenser (Carson & Kosberg, 2003, s. 38).

Utviklingen av samfunnets krav om gjennomsiktighet i næringslivet spinner ut fra globaliseringen av økonomien og nasjonalstatens svekkede påvirkningsmakt. Denne utviklingen kalles *Den Nye Økonomien* (heretter DNØ). Begrepet kan forklares på forskjellige måter. En smal definisjon sier at DNØ er et resultat av utviklingen av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT). I følge en bredere definisjon er DNØ en samfunnsmessig revolusjon som har stor betydning for både stat, næringsliv, enkeltindivider og relasjonene mellom disse (Carson & Kosberg, 2003, s. 42).

Bakgrunnen - tre trender

Det kan sies å være tre bevegelser eller trender som har ført til DNØ. For det første beveger næringslivet og verden generelt seg i en *høyere hastighet*. Samfunnet utvikler seg stadig fortere og det gjør kanskje spesielt det verbale og visuelle språket også. Hovedsaken er at IKT utvikles stadig raskere. Dette fører til at næringslivet har et behov for å følge med i denne utviklingen og dermed må fokusere på å konstant styrke sin kunnskapskapital (Carson & Kosberg, 2003).

Den neste bevegelsen kommer som følge av den forrige: *verden blir mer kompleks* og hva man verdsetter og ikke forandrer seg stadig. Dermed forandrer den økonomiske verdikjeden seg ettersom bedrifters omdømme har blitt så tett knyttet til de faktiske økonomiske verdiene; et dårlig omdømme kan gi negative utslag på den økonomiske siden i motsetning til tidligere når det gjerne var bedriftens tilgang på råvarer og dens produksjonsutstyr som var de mest avgjørende elementene ved en bedrifts økonomiske suksess (Carson & Kosberg, 2003).

Den tredje bevegelsen handler om *endringer i avstand*, noe som er et svært viktig aspekt ved informasjonssamfunnet. Transportmidler som fly og tog er selvsagt en av grunnene til at verden blir mindre. Men kanskje viktigst er reduksjonen i avstand mellom mennesker med tanke på kommunikasjonsmulighetene som internett har ført med seg. Næringslivet kan hente sin kunnskap fra et bredere spekter av kilder til tross for stor fysisk avstand til kildene (Carson & Kosberg, 2003).

I hovedsak innebærer DNØ basert på disse tre bevegelsene at bedrifter må kommunisere mer åpent med sine omgivelser, og dermed må bedriften også i større grad enn tidligere vurdere sine handlinger og hvilke konsekvenser disse kan komme til å få.

En av de tingene som DNØ og en generelt mer globalisert økonomi har medført er en svekket betydning av nasjonalstaten, som i den gamle økonomien hadde en sterkere posisjon som en regulerende instans. Det å skulle sette regler for store multinasjonale selskaper er en vanskelig utfordring for staten. Kanskje spesielt når selskap befinner seg i flere forskjellige land. Spørsmålet da blir jo da hvilken stat som skal ha ansvaret for reguleringene overfor selskapet (Carson & Kosberg, 2003)

Den Nye Økonomien og samfunnsansvar

Som en konsekvens av nasjonalstatens reduserte makt får gjerne de store multinasjonale selskapene mer makt. For eksempel kan de true med å flytte virksomheten ut av landet dersom det blir foreslått økte skatter eller man kan redusere kvaliteten på de ansattes arbeidsforhold. På den andre siden kan det også tenkes at det nå økte fokuset på bedrifters omdømme og gjennomsiktighet kan motvirke slike tilfeller (Carson & Kosberg, 2003).

Det er ikke bevist at DNØ er en direkte årsak til et økende fokus på samfunnsansvar blant bedrifter. Likevel vil det heller ikke være unaturlig å anta at det kan være en sammenheng. På grunn av nye kommunikasjons- og informasjonsteknologier som er en av hovedtrendene i DNØ kan informasjon spres som ild i tørt gress med et globalt omfang. Derfor bør bedriftene i større grad enn tidligere trå forsiktig og være ekstra oppmerksomme på hvordan deres handlinger kan bli oppfattet av deres omverden. Negativ medieomtale kan fort bli en dyr affære for en bedrift. Selv om nasjonalstaten kanskje har fått mindre innflytelse, har fortsatt mediene makt. Mediene, «den fjerde statsmakt», har gjerne stor interesse av å granske næringslivets potensielle uetiske handlinger. På den andre siden kan medienes frihet igjen begrenses av mektige multinasjonale selskaper ettersom større TV-hus og aviser nettopp eies av slike (Carson & Kosberg, 2003).

Forbrukerne står derimot friere til å ytre seg i for eksempel sosiale medier. Dermed har også forbrukerne fått mer makt og mulighet for påvirkning i DNØ. Også enkeltindividene har dermed økt tilgang til informasjon og kunnskap, samt kanaler hvor denne informasjonen kan formidles i (Ibid). Et større fokus på samfunnsansvar i tradisjonelle medier og i mer individbaserte nye medier, kan som tidligere nevnt skape et press ovenfor bedriftene. Bedriftenes omgivelser kan i større grad enn tidligere stille krav til hvordan bedrifter bør være i samfunnet.

2.2.2 Samfunnsansvar og bedrifters omdømme

Interessenter og omgivelser for øvrig, vil som tidligere nevnt, ha større innsyn i bedrifters virke. De vil vite hvilke samfunnsansvarlige tiltak bedriftene kan skilte med. Likevel er også interessenter skeptiske til selskaper som kanskje bruker for mye tid på å kommunisere sitt samfunnsansvar. Selvfølgelig må bedrifter til en viss grad fortelle om det positive de gjør for samfunn og miljø. Hvis ikke vil bedriften heller ikke nødvendigvis oppleve en positiv effekt på sitt omdømme. Men å overkommunisere eller å bruke for mye tid og midler på å kommunisere samfunnsansvaret kan også ha en dårlig effekt på bedriftens omdømme og troverdighet (Coombs & Holladay, 2012).

Generelt er kommunikasjon med bedriftene viktig for interessenter. Spesielt kan måten interessenter oppfatter bedrifters arbeid med miljøet og sine omgivelser være et viktig identifikasjonsgrunnlag. Dette handler for en bedrift om å skape viktige relasjoner basert på felles bekymring og interesser med sine omgivelser (Brønn et al., 2009).

Ssamfunnsansvar og bedrifters omdømme er altså tett knyttet sammen ettersom hvorvidt bedrifter tar ansvar kan ha effekter på bedriftens omdømme. Dette er også sannsynligvis en følge av utviklingen av DNØ. Grovt sett kan man si at bedrifter kan jobbe med samfunnsansvar på to forskjellige måter: uintegrert og integrert.

2.2.3. Uintegrert samfunnsansvar

Weaver, Trevino og Cochran har satt et skille mellom to typer samfunnsansvar i forhold til hvordan bedrifter inkorporerer dette i sitt virke. Den ene måten man kan jobbe med samfunnsansvar på er en «frakoblet» måte, og et godt eksempel på dette er bedrifter som driver med «grønnvasking». Dette kan gjøres ved for eksempel å donere penger til miljøorganisasjoner (Weaver, Trevino, & Cochran, 1999). At bedriften selv tar miljøansvar i sitt virke trenger derimot ikke å være tilfellet. En slik frakoblet type samfunnsansvar kan kjennetegnes ved at bedriften oppfyller forventningene fra sine omgivelser selv om dette ikke er noe som inngår i bedriftskjernen. Med andre ord kan bedriftene pynte på fasaden ved å verve seg i nettverk eller organisasjoner som jobber med samfunnsansvar eller ved å gi pengestøtte til disse. Dette er for øvrig også det som kan sies å være av den filantropiske typen samfunnsansvar. I slike tilfeller er det ikke nødvendigvis en sammenheng mellom bedriftens kjernevirksomhet og dens støtte til samfunnsmessige formål. Det samfunnsansvaret bedriften viser kan dermed sies å være av en perifer eller overfladisk karakter. En slik strategi for samfunnsansvar kan potensielt være skadelig for en bedrifts omdømme dersom denne overfladiske holdningen blir avslørt. Når en bedrifts samfunnsansvar er en perifer del av dens

virke kan man også tenke seg at dersom noe skulle gå galt i forhold til bedriftens påvirkning på sine omgivelser, er det likevel ingen som nødvendigvis føler seg ansvarlig for dette (Nordhaug & Olsen, 2010).

2.2.4. Integrert samfunnsansvar

Som motsetning til den frakoblede måten å ta samfunnsansvar på, finnes det en annen måte som i større grad integrerer samfunnsansvaret i selve kjernevirksomheten. Her tar man med samfunnsansvaret inn i bedriftens hverdagspolitikk og handlinger og beslutninger blir tatt med bakgrunn i denne politikken. Med andre ord har ansatte og de forskjellige avdelingene i en slik bedrift et svært nært forhold til samfunnsansvaret, og man kan dermed også bli holdt ansvarlig dersom man på en eller annen måte bryter med dette samfunnsansvaret. I motsetning til den frakoblede måten omtalt i forrige avsnitt har man her et innvendig forhold til samfunnsansvaret, altså er det inkorporert i bedriftens kjerne. Ansatte får et mer følelsesbasert og personlig forhold til samfunnsansvaret og vil dermed jobbe hardere for ikke å bryte sine forpliktelser, da det ville blitt et større nederlag enn dersom samfunnsansvaret var et mer eksternt anliggende (Nordhaug & Olsen, 2010). Michael E. Porter og Mark R. Kramer utvikler integrert samfunnsansvar hos bedrifter ytterligere i sitt konsept «Gjensidig Verdiskaping».

2.3. Gjensidig Verdiskaping

Gjensidig verdiskaping kan sammenlignes med nettopp integrert samfunnsansvar. Konseptet dreier seg om å drive samfunnsansvar utifra bedriftens kjernevirksomhet.

Porter og Kramer mener at konseptet Gjensidig Verdiskaping burde erstatte det tradisjonelle samfunnsansvaret hos bedrifter, da bedrifters samfunnsansvar for det meste har et fokus på omdømmebygging og i en begrenset grad har en relasjon til selve virksomheten¹. Nettopp det at bedrifters samfunnsansvar i tradisjonell forstand blir holdt utenfor bedriftens kjernevirksomhet gjør det vanskelig å rettferdiggjøre og opprettholde programmet over lengre tid. I motsetning er altså Gjensidig Verdiskaping integrert i bedriftens lønnsomhet og konkurransekraft, og ved å sette konseptet ut i livet kan bedriften utnytte sine unike ressurser og kompetanse til å skape økonomisk verdi ved å skape samfunnsmessig verdi (Porter & Kramer, 2011).

¹ Det fokuset på samfunnsansvar som omdømmebygging, som Porter og Kramer her snakker om, er det som henvises til når begrepet *tradisjonelt samfunnsansvar* omtales videre i oppgaven.

Porter og Kramer mener at næringslivet er fanget i en slags ond sirkel: Desto mer selskaper begynner å ta fatt på sitt bedriftsansvar, jo større skyld får de for samfunnsmessige nederlag. Næringslivets legitimitet har i følge dem falt til et bunnivå sett i et perspektiv fra nyere historie. Den synkende tilliten bedrifter opplever fører igjen til at politiske ledere opererer med en politikk som svekker konkurranse og bremser økonomisk vekst. Gjennom konseptet Gjensidig Verdiskaping mener de derimot at bedrifter kan gjenvinne tillit og respekt fra samfunnet (Porter & Kramer, 2011).

Samfunnsansvar har blitt et høyt prioritert tema for bedriftsledere. Dette på grunn av økte krav fra medier, myndigheter, aktivister og en større bevissthet rundt bedriftenes konsekvenser ovenfor miljø og samfunn. Samtidig har det også dukket opp svært mange organisasjoner som på forskjellige måter måler bedrifters samfunnsansvar. Mange bedrifter har dermed som følge av dette økt sitt samfunnsansvarlige engasjement. Men, i følge Porter og Kramer er ikke dette engasjementet tilstrekkelig. De mener at bedrifters samfunnsansvar kunne ha vært enda mer produktivt. Dette først og fremst fordi det settes et skille mellom bedriften og resten av samfunnet til, tross for at disse er gjensidig avhengige av hverandre. For det andre presses bedrifter til å tenke på samfunnsansvar på en standardisert måte i stedet for å tilpasse dette samfunnsansvaret til hver enkelt bedriftsstrategi (Porter & Kramer, 2006).

Det økte engasjementet rundt bedrifters samfunnsansvar har fra bedriftenes side ikke nødvendigvis vært helt frivillig. Ofte har dette kommet som et resultat av negativ publisitet omkring saker som bedriftene kanskje ikke i utgangspunktet hadde ansett som sitt anliggende. Et bevis på økt engasjement gjenspeiles for eksempel ved at bedrifter i økende grad årlig oppgir hvilke risikoer bedriften kan ha overfor omgivelsene. Hva bedriftene derimot skal gjøre med disse potensielle risikoene er ofte mer uklart. Porter og Kramer hevder at den mest vanlige responsen fra selskaper på disse risikoene ikke har vært hverken strategisk eller operasjonell. Tvert i mot har responsene vært mer kosmetiske, for eksempel i form av store PR-kampanjer i mediene som fremhever bedriftenes gode samfunnsansvarlige handlinger (Ibid).

2.3.1. Samfunnsmessig verdi tilsvarer økonomisk verdi

En bedrifts hovedformål er i det kapitalistiske perspektivet å oppnå profitt. Porter og Kramer mener at formålet heller burde være Gjensidig Verdiskaping, og ikke bare profitt i seg selv. En slik omdefinering av bedriftenes formål kan føre til økt vekst i produksjon og innovasjon i den globale økonomien (Porter & Kramer, 2011).

Porter og Kramer legger frem tre måter bedrifter kan oppnå økonomiske verdier ved å skape samfunnsmessige verdier. Hovedpoenget med disse tre måtene å oppnå gjensidig verdiskaping på er å forbedre verdien på ett område, noe som igjen kan skape muligheter på andre områder:

1. Gjenskaping av produkter og markeder²

Samfunnets behov er mange og er de største udekkede behovene i den globale økonomien. Det er snakk om behov innen helse og aldring, forbedrede boliger, kosthold, redusering av miljøskader og større finansiell sikkerhet. Blant annet kan man se på selskaper i industrilandene som tidligere har fokusert på kvantitet og smak når det kommer til matproduksjon, som beveger seg mer mot å imøtekomme samfunnets behov for et sunt og næringsrikt kosthold. For utviklingsland er det for eksempel gjerne desto viktigere å møte behov når det kommer til finansiell sikkerhet, tilgang til vann og forbedring av boliger (Porter & Kramer, 2011, s. 4-5).

Som bedrift handler det om å se på hvilke funksjoner produktet har, hvilke behov det møter og hvilken målgruppe man vil ha - det er mange sosiale dimensjoner som kan ilegges produktene, og der er svært mange potensielle kunder som ikke har fått oppfylt behovene sine ("Ideas For Change - Michael Porter [videoklipp]," 2012).

2. Omdefinering av produktiviteten i verdikjeden³

Bedrifters verdikjeder påvirker mange samfunnsmessige problemer, og omvendt. Dette kan handle om naturressurser, vannforbruk, helse og sikkerhet, arbeidsforhold og likebehandling i arbeidslivet. Mulighetene for å oppnå gjensidig verdiskaping oppstår fordi samfunnsmessige problemer kan skape økonomiske kostnader i selskapets verdikjede. Eksternaliteter kan påføre interne kostnader hos en bedrift. Et eksempel på dette kan være overflødig produktemballasje som både er en belastning for miljøet og en stor kostnad for bedriften (Porter & Kramer, 2011, s. 5-6).

Dersom bedrifter vil gjøre forandringer i sin verdikjede ut i fra et perspektiv basert på Gjensidig Verdiskaping bør de se på hvordan bedrifter faktisk driver sin virksomhet, for eksempel med tanke på underleverandører, innkjøp, logistikk, kundeservice, og så

² Gjenskaping av produkter og markeder er egen oversettelse av Porter og Kramers metode for Gjensidig Verdiskaping: Reconceiving Products and Markets.

³ Omdefinering av produktiviteten i verdikjeden er egen oversettelse av Porter og Kramers metode for Gjensidig Verdiskaping: Redefining Productivity In the Value Chain.

videre. Dette vil åpne for nye muligheter til å eksempelvis spare energi, unngå unødvendig produktemballasje og bedre ansattes arbeidsforhold og dermed også oppnå økonomisk profitt ("Ideas For Change - Michael Porter [videoklipp]," 2012).

3. Utvikling av lokale næringsklynger⁴

Ingen bedrifter er selvbetjente. Støttende næringer og infrastrukturen rundt vil påvirke enhver bedrifts suksess. Å bygge opp næringsklynger kan være nyttig på flere måter, for eksempel i forbindelse med logistikkostnader og opplæringskostnader. Slike klynger påvirker også graden av produktivitet, innovasjon og konkurranse. Samtidig kan etablering i næringsklynger føre til økt grad av lokale innkjøp og mindre spredte forsyningskjeder. Dette kan igjen forsterke relasjonen mellom selskapers suksess og suksessen i det samfunnet de opererer i. Foruten bedrifter inkluderes også akademiske institusjoner og bransjeforeninger i næringsklyngene. Slike klynger trekker også bredere offentlige midler fra samfunnet de opererer i, som skoler og universiteter, rent vann, gode og rettferdige konkurransereguleringer, kvalitetsstandarder og gjennomsiktighet i markedet (Porter & Kramer, 2011, s. 8).

Poenget er at bedrifter er avhengige av at organisasjoner rundt gjør jobben sin for å kunne være tilstrekkelig produktive og effektive og for at forretningen skal kunne vokse. Jo bedre økosystemet bedriften befinner seg i er, jo mer effektiv og konkurransedyktig kan bedriften være ("Ideas For Change - Michael Porter [videoklipp]," 2012).

Dersom bedrifter driver en mer strategisk type samfunnsansvar, vil de på en mer «helhjertet» måte kunne imøtekomme samfunnets behov. Nettopp fordi man ved å mette sosiale behov kan oppnå økonomiske verdier vil bedrifter gjøre en større innsats i sitt arbeid med samfunnsansvar. Det er med andre ord også for Porter og Kramer et ufravikelig faktum at bedrifter først og fremst vil ha profittøkning. Men dersom dette ønsket om å oppnå profitt kan oppnås gjennom å tilfredsstille viktige samfunnsmessige behov vil det være snakk om en vinn-vinn-situasjon.

⁴ Utvikling av lokale næringsklynger er egen oversettelse av Porter og Kramers metode for Gjensidig Verdiskaping: Enabling Local Cluster Development.

Nettopp det å velge seg et område som bedriften bør fokusere på er det som kalles strategisk samfunnsansvar. Å velge en unik posisjon på et felt kan bidra til at bedriften skiller seg fra sine konkurrenter på en måte som kan redusere bedriftens kostnader eller på en måte som bedre møter kundens behov. Å investere i samfunnsmessige behov som samtidig kan styrke bedriftens konkurransedyktighet kan føre til en symbiose mellom bedrift og samfunn. Dette fordi bedriftens suksess og suksess i samfunnet gjensidig forsterker hverandre. Porter og Kramer setter strategisk samfunnsansvar opp mot det de kaller responsivt samfunnsansvar. De mener at responsivt samfunnsansvar dreier seg om å være en god samfunnsborger og dermed ta fatt på alle samfunnsproblemer og skader som bedriftene er skyld i. Det strategiske samfunnsansvaret som de fremmer i forbindelse med Gjensidig Verdiskaping er på den andre siden mer selektivt. Det kan være vanskelig for store bedrifter å imøtekomme og respondere på alle de potensielle og aktuelle skadelige effektene de kan ha for sine omgivelser. I følge Porter og Kramer er det samtidig heller få av disse sakene som innebærer muligheter for å faktisk gjøre en reell forskjell i samfunnet eller som kan gi bedriften et konkurransefortrinn (Porter & Kramer, 2006).

2.3.2. CSV versus CSR

I motsetning til Gjensidig Verdiskaping (CSV) er det innen CSR et større fokus på omdømmebygging og PR. Også typisk for det å drive «klassisk» samfunnsansvar er, som tidligere nevnt, at de samfunnsansvarlige handlingene ikke har rot i bedriftens kjernevirksomhet. Dermed kan det også være vanskelig å opprettholde et slikt arbeid, og ikke minst at det skal fortsette å være engasjerende og kunne fungere på lengre sikt. CSV er på den andre siden potensielt sett mer fremtidsrettet og bærekraftig ettersom dette er inkorporert i sentrum av bedriftens virke, samtidig som dette også gir synlige økonomiske resultater; bedriften tjener penger ved å svare på samfunnsbehov (Porter & Kramer, 2011).

Grunnen til at CSR heller ikke er særlig bærekraftig er nettopp det at det er vanskeligere å spore hvilke resultater slike handlinger kan ha for bedriften i forhold til PR, omdømme og ikke minst økonomi. Ettersom det først og fremst handler om å gjøre det gode og det riktige og da gjerne som et resultat av eksternt press, kan det være nærliggende å anta at drivkraften bak samfunnsansvaret ikke nødvendigvis vil opprettholdes på lang sikt (Ibid.). Det at samfunnsansvar i tradisjonell forstand ikke gir enkelt målbare resultater, spesielt da med tanke på økonomisk profitt, kan være grunnen for noe av kritikken som har blitt rettet mot bedrifters samfunnsansvar.

Kritikk mot samfunnsansvar: Friedman versus Porter og Kramer

Økonomen Milton Friedman la ned sitt argument for flere tiår siden. Likevel er han kanskje enda en av de mest fremtredende stemmene som taler imot at bedrifter burde drive med samfunnsansvar. På 1970-tallet argumenterte han for at bedrifters eneste samfunnsansvar er å øke bedriftens egen økonomiske profitt. Friedman mente at dersom bedriften gir ut veldedige bidrag ville dette forhindre den enkelte eier å bestemme over sine egne midler. Dersom veldedige bidrag skulle bli gitt mente Friedman at disse burde gis av individuelle eiere eller individuelle ansatte, og ikke av bedriften som helhet. Til grunn for Friedmans argumenter ligger det to implisitte antakelser. For det første at sosiale og økonomiske mål er adskilt fra hverandre slik at en bedrifts sosiale utgifter går på bekostning av de økonomiske resultatene. Den andre antakelsen er at nytten ikke blir større når bedrifter bidrar til sosial veldedighet enn når individuelle givere gjør det (Porter, 2008).

På en måte kan man si at Porter og Kramer er enig i Friedmans uttalelser i lys av hvordan bedrifters samfunnsansvar i dag ofte utføres. Størsteparten av veldedige bidrag fra bedrifter i dag er mer eller mindre diffuse og ufokuserte. Med andre ord er det mangel på strategi bak bedrifters samfunnsansvarlige handlinger da de fleste består av små pengegaver som blir gitt til samfunnsmessige formål for å skape velvilje blant bedriftens ansatte, kunder og lokalsamfunnet (Ibid). Porter & Kramer og Friedman er med andre ord enige i at bedrifter nødvendigvis først og fremst er til for å tjene penger og å øke sin profitt. Porters løsning er derfor å slå samfunnsansvaret sammen med bedriftenes profittjag hvor ønsket om profitt har utspring i et ønske om å tilfredsstille samfunnsmessige behov.

2.4. Bedriftslederes motivasjon for samfunnsansvar

En studie gjort av Caroline D. Ditlev-Simonsen og Atle Midttun undersøker hva som motiverer bedriftsledere til å ta samfunnsansvar. De har spurt nøkkelpersoner innen bedriftsledelse, frivillige organisasjoner og masterstudenter hva de antok at motivasjonen er, og hva de mente motivasjonen burde være. I forhold til dette fant de en overraskende overensstemmelse blant de spurte. De fant også et stort sprik mellom hva de mente *burde* være motivasjonen og hva de trodde faktisk *var* motivasjonen (Ditlev-Simonsen & Midttun, 2011). I studien satte Ditlev-Simonsen og Midttun opp ti forskjellige pragmatiske teorier i forhold til hvorfor man tar samfunnsansvar⁵:

1. **Profittmaksimerende:** kun for å øke profitt
2. **Verdimaksimerende:** for å skape langsiktig verdi for interessentene
3. **Interessentfokus:** for å tilfredsstille forskjellige interessenter
4. **Klyngebygging:** for å bygge en sterk klynge som kan gi en fordelaktig næringskontekst for bedriften
5. **Markedsføring/branding:** for å bygge et positivt renommé og et godt image
6. **Innovasjon:** for å utvikle nye produkter og konsepter
7. **Kopi/imitasjon:** for å henge med i den generelle utviklingen; for å ligne andre bedrifter
8. **Etikk/moral:** for å gjøre «det rette»
9. **Ledelsesmessig skjønn:** for å oppfylle lederens eller personen med ansvar for CSR's personlige preferanser og interesser
10. **Bærekraft:** for å bidra til langsiktig og bærekraftig utvikling

(Ditlev-Simonsen & Midttun, 2011, s. 26)

2.4.1. Antatt motivasjonsfaktor

Det mest slående funnet ved undersøkelsen var at alle de tre panelene var enige når de antok at fokus på omdømme- og kommunikasjonsaspektet var den fremste grunnen til at bedriftsledere ville jobbe med samfunnsansvar. Kanskje like slående var det at alle tre også var enige når de antok at etikk og moral var den minst vanlige motivasjonsfaktoren. Når det kommer til bærekraft som motivasjonsfaktor havner også denne langt ned på lista hos frivillige organisasjoner og bedriftsledere. Hos studentene havnet derimot bærekraftsargumentet som motivasjonsfaktor på midten av lista. Det gjorde også klyngebyggingen og innovasjonsargumentet blant alle de tre panelene. Hos bedriftsledere og

⁵ De ti pragmatiske teoriene er basert på egen oversettelse og tolkning.

frivillige organisasjoner havnet ledelsesmessig skjønn på midten av lista mens hos studenter havner dette nær bunnen (Ditlev-Simonsen & Midttun, 2011).

2.4.2. Hva som burde være motivasjonsfaktoren

Alle de tre panelene i Ditlev-Simonsen og Midttuns undersøkelse var enige om at den største og viktigste motivasjonsfaktoren for å jobbe med samfunnsansvar burde være bærekraftig utvikling. Dette til tross for at denne faktoren kom forholdsvis langt ned på lista over hva de trodde faktisk var motivasjonen. Samtidig havner også moral og etikk lengre opp på listen hos de tre panelene. Omdømme og merkevarebygging havner fortsatt svært høyt opp på listen over hva som burde være motivasjonsfaktoren. Generelt er de tre panelene enige om at det å jobbe med samfunnsansvar for å kopiere andre bedrifter eller for å oppnå profittøkning er upassende grunner for å jobbe med samfunnsansvar (Ditlev-Simonsen & Midttun, 2011).

Hovedfunnet i undersøkelsen kan sies å være at samfunnsansvar både blir antatt å fungere som en markedsføringsstrategi for bedriftslederne samtidig som panelene også mener at motivasjonen for å jobbe med samfunnsansvar bør være nettopp å styrke bedriftens omdømme. Dette kan i følge Ditlev-Simonsen og Midttun sees på som et resultat av den sterke merkevareorienteringen i vestlig forretningsskikk samt overvåkingen fra medias side og de nye kommunikasjonsteknologiene. Det faktum at etikk og moral blir så nedvurdert kan komme av at næringslivet har adoptert samfunnsansvar først og fremst av pragmatiske eller funksjonelle grunner. Likevel er det tydelig i undersøkelsen at nettopp etikk og moral burde være en stor motivator for å ta samfunnsansvar (Ibid).

3.0. Metodekapittel

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for den metodiske tilnærmingen som er blitt brukt til å samle inn mitt datamateriale. Jeg vil begrunne mitt valg av metode og beskrive hvordan jeg har jobbet med intervjuguiden, gjennomføringen av intervjuene og behandling av dataene i etterkant.

Allerede i problemstillingen min er det implisitt at jeg i denne oppgaven har valgt å benytte meg av casestudier som metode ettersom jeg skal ta for meg tre forskjellige bedrifter, da henholdsvis Purity, Varodd og Skanska. En slik metode gir følgelig ikke muligheter til å kunne generalisere funnene, men den gir likevel mulighet til å ta et dypdykk i bedriftscasene. De kvalitative intervjuene jeg vil foreta meg vil gi svar som jeg ikke ellers ville ha funnet ved for eksempel kun en dokumentanalyse av case-bedriftene. Det at bedriftene har et hovedfokus på miljø og samfunn kommer godt frem i deres historie om seg selv til omgivelsene i form av informasjon på nettsidene. Men hvilket fokus det er på dette innad i bedriftene og hvilke utfordringer som ligger i en slik måte å jobbe med samfunnsansvar på er nok ikke noe det fortelles om på nettsidene. For å finne ut av dette så jeg det nødvendig å foreta intervjuer. For å gi større rom for dybde, diskusjon og sammenligning valgte jeg å ta for meg tre caser i oppgaven. Tre forholdsvis forskjellige bedrifter vil også gi en mer nyansert beskrivelse av hvordan bedrifter i praksis jobber med det som i dette tilfellet kan kalles integrert samfunnsansvar.

3.1. Casestudie

Casestudier er intensive og kvalitative studier av en eller noen få undersøkelsesenheter, det være seg organisasjoner, prosesser, en handling, beslutninger og så videre (Andersen, 2013, s. 14). Casestudiet har blant annet vært mye brukt i Samfunnsvitenskapen hvor den tidlig var en av hovedmetodene. Likevel ble casestudiet sammen med andre kvalitative studier, etter hvert fra ca. 1930- og frem til 1980-tallet, ansett som en mindre verdifull forskningsmetode. Dette ettersom kvantitativ og dermed også i større grad generaliserbar forskning fikk en høyere anseelse i mange vitenskapelige kretser. Likevel ble casestudiet utover 1980-tallet igjen mer populært og nye metodiske bidrag som ga en klarere forståelse av casets muligheter og forutsetninger kom til (Andersen, 2013).

For å gi en avgrensede forklaring på hva et case egentlig innebærer, kan det være nyttig å se på Yin's definisjon som for øvrig også er en av de definisjonene det henvises mest til:

«En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et akutelt fenomen I dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare».

(Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 199)

Styrken ved casestudiet ligger i dets evne til å kunne forklare og skape forståelse for prosesser og handlinger. Det som kan gjøre bruken av case interessant og verdifull er dets evne til å kunne eksemplifisere fenomener som en tilstand eller en utvikling (Andersen, 2013).

Ettersom jeg studerer tre forskjellige bedrifter og intervjuer to personer i hver bedrift kan denne oppgaven sies å være en flercase-studie av flere analyseenheter. I tillegg vil jeg jo også se på bedriftenes nettside, som da utgjør ytterligere en analyseenhet.

Selve designet på et casestudie kan ha tre former: utforskende (exploratory), forklarende (explanatory) og beskrivende (descriptive) (Berg, 2004). Denne oppgaven kan sies å havne i den forklarende kategorien av casestudier. Typisk for forklarende casestudier kan være undersøkelser av organisasjoner eller for eksempel lokalsamfunn. Innenfor forklarende casestudier er det gjerne vanlig å bruke en mønstermatching, altså at man leter etter mening og sammenheng ved å finne mønstre som passer sammen. Dersom det foreligger en sammenheng mellom datamaterialet og den teoretiske forutsetningen hos forskeren vil dette da være en høy grad av mønstermatching (Johannessen et al., 2010). Noe av det som vil belyses i denne oppgaven er nettopp hvordan de aktuelle casene samsvarer med teorien om Gjensidig Verdiskaping som er en måte å jobbe med samfunnsansvar på. Dette er for øvrig også en form for teoristyrte analysestrategi som også er den mest foretrukne metoden hvor da analysen er basert på teoretiske antakelser. Samtidig er også dette en flercasestudie. Typisk for flercasestudier er et mål om å finne en generell forklaring som ikke nødvendigvis stemmer på detaljnivå mellom de forskjellige casene men som likevel kan vise noen likhetstrekk (Ibid).

3.2. Hvorfor kvalitativ metode?

For å riktig forstå hva som faktisk kjennetegner kvalitativ forskning kan det være nyttig å sette kvalitativ forskning opp i mot kvantitativ forskning. Begrepene kvalitativ og kvantitativ handler om bestemte egenskaper ved dataene som samles inn. Det er dermed snakk om beskaffenhet (kvalitet) og mengde og tall (kvantitet). Forskjellen på kvantitativ og kvalitativ metode ligger dermed i kategoriseringen av egenskapene. I kvantitativ metode er gjerne dataene tilrettelagt på den måten at det går an å telle dem opp, og det er da gjerne gjort en kategorisering i forkant av analysearbeidet når man for eksempel utarbeider et spørreskjema. Innenfor kvalitativ metode er det på den andre siden mest vanlig å foreta kategoriseringen av

dataene i etterkant av datainnsamlingen og kategoriseringen blir dermed gjort utifra informantenes svar. Det kanskje mest markante skillet mellom kvalitative og kvantitative data er graden av strukturering. Kvantitative data er gjerne preget av en høy grad av strukturering og lite fleksibilitet ettersom spørreskjemaer ikke kan forandres på i etterkant av datainnsamlingen. Når man henter inn kvalitative data er denne prosessen gjerne mer åpen og fleksibel. Forsker har som oftest utarbeidet en intervjuguide i forkant, men denne må ikke følges til punkt og prikke og strukturen kan dermed endres på. Forskeren får slik mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål og for eksempel forfølge et interessant tema som ikke var ventet å dukke opp. Denne åpenheten og fleksibiliteten er også den kvalitative metodens styrke. Dens svakhet dreier seg om mangelen på mulighet til å generalisere, som for så vidt også er styrken i kvantitative data (Johannessen et al., 2010).

For denne oppgaven fremstår det for meg som ganske åpenbart at kvalitativ metode må benyttes for at jeg skal kunne besvare problemstillingen godt. Jeg er ikke ute etter å kvantifisere eller telle opp noe. Hvilket forhold bedriftene har til samfunnsansvar, hva som er motivasjonen og drivkraften for å jobbe med det, hvordan de bruker samfunnsansvar for eksempel i salgssammenheng, og ikke minst hvilke utfordringer måten de jobber med samfunnsansvar på ville vært veldig vanskelige spørsmål å få gode svar på gjennom kvantitativ metode som da for eksempel en spørreundersøkelse. Det er nettopp åpenheten, fleksibiliteten og muligheten til å dermed gå i dybden og stille oppfølgingsspørsmål som gjorde det mulig for meg å besvare problemstillingen slik jeg har gjort.

Innen kvalitativ forskning finnes det ingen standardtilnærming. Kvalitativ forskning kan omfatte intervju, observasjon, analyse av tekster og dokumenter samt analyse av bruk av visuelle medier. Intervjuet er likevel en av de mest benyttede datainnsamlingsmetodene innen kvalitativ forskning. (Ryen, 2002).

3.2.1. Det kvalitative forskningsintervjuet

Som tidligere nevnt har jeg i dette prosjektet hovedsakelig benyttet meg av samtalebasert dybdeintervju for å innhente datamateriale.

Vi er i dagens samfunn på mange måter omgitt med intervjuer. Det være seg i nyhetssendinger, radio, tv-programmer, spørreundersøkelser, samtidig som stadig flere forskere benytter seg av intervjuet i sine prosjekter. Men intervjuet må ikke forstås som en måte å få den fulle og hele sannhet på. Intervjuet er snarere en samtale eller interaksjon mellom to eller flere parter hvor hver part tar med seg sine forhåndsinnfattede perspektiver,

meninger og måter å forstå ting på. Gjennom intervjuet kan man bringe frem en detaljert og intensiv analyse av en begrenset mengde personers opplevelse av bestemte begivenheter og situasjoner (Brinkmann & Tanggaard, 2010).

Det er vanlig å skille mellom tre forskjellige intervjuformer: løst strukturerte, semistrukturerte og det stramt strukturerte intervjuet. Det semistrukturerte intervjuet er det mest anvendte kvalitative intervjuet. Det som kjennetegner en slik intervjuform er at man på forhånd har forberedt hovedspørsmål eller temaer som man skal innom i løpet av intervjuet. Spørsmålene er gjerne ikke formulert i detalj og rekkefølgen av spørsmålene er ikke nødvendigvis fastlagt. Semistrukturerte intervju bærer preg av samtale i sin form, samtidig som intervjueren skal stille en rekke spørsmål eller snakke om temaer som er bestemt på forhånd (Ryen, 2002).

For denne oppgaven har jeg funnet det mest hensiktsmessig å foreta intervjuene i en slik semistrukturert form. Jeg ville ha muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, tilpasse spørsmålene etter den personen jeg snakket med samt at jeg ikke ville være avhengig av en viss rekkefølge i intervjuets gang, noe som gir en mer naturlig og samtalepreget intervjusituasjon.

I forkant av slike intervjuer er det viktig å få klart for seg hva man ønsker å finne ut og lese seg opp både på bedriften og teori som man tenker å knytte datamaterialet til. Før intervjuene ble foretatt brukte jeg god tid på å sette sammen en teoridel basert på min problemstilling og hva jeg ville finne ut av. Å sette meg inn i teori på forhånd gjorde det enklere å vite hva jeg skulle se etter og være oppmerksom på i intervjuene.

Det finnes likevel innsigelser mot denne måten å forberede seg til intervjuer på som går ut på at det ikke nødvendigvis er positivt å på forhånd vite så mye om emnet man skal spørre om, da dette kan gå ut over forskerens nøytralitet og objektivitet. På den andre siden er det ingen forskningsintervjuer som faktisk er nøytrale og hva som skal være samtaleemnet vil alltid i stor grad være bestemt av forskeren. Men å ha et åpent sinn som forsker kan absolutt være en god framgangsmåte samtidig som det tillater informanten å bruke egne ord og svare på en mest mulig naturlig måte. Som i hermeneutikken, hvor man forstår helheten utifra deler og deler utifra helheten, har man som forsker en for-forståelse. Erfaring viser at forskere som er godt forberedt og som har gjort mye research i forkant av intervjuene også er de som får de beste intervjuene ettersom de da gjerne kan stille de mest relevante spørsmålene (Brinkmann & Tanggaard, 2010).

3.2.2. Dokumentstudie

For å kunne si noe om hvordan bedriftene ønsker å fremstå og hva de forteller om seg selv, fant jeg det hensiktsmessig å ta for meg bedriftenes nettsider. Dette vil bidra til å gi et mer nyansert bilde av bedriftene satt i forbindelse med intervjuene. Samtidig er hovedhensikten med denne dokumentstudien å skape et introduserende bilde av bedriftene slik at man som leser kan bli bedre kjent med disse.

Ettersom dokumentstudien først og fremst i denne oppgaven betraktes som et supplement til intervjustudiene vil denne være relativt kortfattet. Den vil altså hovedsakelig fungere som et informasjonsgivende bakgrunnstepp gitt utifra bedriftenes subjektive perspektiv med tanke på hvordan de fremstiller seg selv og sitt samfunnsansvar.

Den formen for dokumentstudie som blir brukt i denne oppgaven kan kalles en innholdsstudie. Innholdsstudier har for øvrig også vært dominante i sosiologisk og samfunnsvitenskapelig forskning. Slike studier baserer seg ofte på tekster som «kodes» eller leses i forhold til å finne ut hva de inneholder med tanke på blant annet representasjoner og beskrivelser. Det blir med andre ord som en tematisk analyse av hva som faktisk står i teksten (Silverman, 2011). Formålet er altså å benytte nettsidene til bedriftene som en dokumentasjon og som en kilde, ikke som et studieobjekt i seg selv ettersom jeg først og fremst vil ha fokus på innhold og ikke form.

3.3. En naturalistisk tilnærming

Innen kvalitativ forskning er den naturalistiske tilnærmingen den mest dominerende. Min kvalitative oppgave er intet unntak. I det naturalistiske paradigmat er forskeren tett innpå informantens sosiale verden for å søke tilgang til dens perspektiver i forhold til erfaringer, hvordan vedkommende tenker og hvorfor den gjør som den gjør. Kjernen av det naturalistiske paradigmat dreier seg om en tro på at den sosiale virkeligheten som man gjennom informanten får innsikt i faktisk er virkelig. Samtidig forsøker man gjerne å bruke informantens egne ord både for å komme så tett som mulig inn i informantens sosiale verden og perspektiver på den, og for å minske faren for å påvirke dataene (Ryen, 2002).

Mitt mål med intervjuene i denne oppgaven var å hente mest mulig troverdige data fra informantene. Dette er også grunnen til at jeg i transkripsjonen (jf. kap. 3.4.4.) i størst mulig grad har skrevet informantens svar ordrett – fra lyd til skrift. Jeg har også hatt en forutsetning om at det informantene meddelte i intervjuene er sant. Med dette mener jeg selvfølgelig ikke at informantene gir den fulle og hele sannhet, men en sannhet utifra informantens perspektiv.

3.4. Prosessen

3.4.1. Utvalg

I kvalitativ forskning er det viktigste med tanke på respondenter selve tilgjengeligheten til den enkelte respondent og hvordan vedkommende forstår og oppfatter verden rundt seg. Store utvalg gir ikke nødvendigvis bedre data enn små utvalg, som jo har vært en påstand fra den «kvantitative leiren». Hvor mange man kan intervju i et prosjekt er avhengig av tid, økonomi, og hva man skal finne ut. Det viktigste er uansett ikke hvor mange intervju man foretar seg, men om informasjonen intervjuene gir er god nok. Når det kommer til variabler i utvalget er det ofte lurt å ikke bare velge gjennomsnittlige eller «vanlige» tilfeller og man bør derfor søke etter variabler som kan være fruktbare i forhold til de spørsmålene som oppgaven stiller (Ryen, 2002).

Nå er kanskje dette først og fremst myntet på utvalg av bestemte respondenter i form av enkeltpersoner. I denne oppgaven er det jo snakk om studier av tre forskjellige bedrifter og deres forhold til samfunnsansvar, og jeg oppfatter det slik at respondentene i stor grad kunne svare på bedriftens vegne. Respondentene som er valgt ut er personer som skal ha god mulighet og kompetanse til å svare på spørsmålene som stilles.

Med tanke på valg av bedrifter mener jeg at jeg har gjort et variert og interessant utvalg. Bedriftene stiller ikke helt likt, og kan ikke sies å være gjennomsnittlige. Det bedriftene har til felles, og som først og fremst er grunnen til at jeg valgte å studere disse, er at de alle tre forsøker eller har forsøkt å skape et konkurransemessig fortrinn for seg selv ved å møte samfunnsmessige behov og samtidig tjene penger på dette. Likevel har bedriftene litt ulike utgangspunkt. Purity er en fem år gammel bedrift og har på den måten ikke den samme historiske bakgrunnen som de to andre bedriftene. Skanska er derimot en stor bedrift med en historie på godt over 100 år. Varodd er en offentlig eid bedrift. Tanken bak valget av Varodd som et av casene i denne oppgaven var at det offentlige eierskapet kanskje kan føre til at Varodd jobber med og tenker på samfunnsansvar på en litt annen måte enn de to andre nevnte bedriftene, ettersom de ikke har de samme kravene om profitt.

Utvalget av informanter i bedriftene gjorde jeg mye på egenhånd. Jeg ville først og fremst ha to respondenter i hver bedrift. Tanken var at dette ville gi meg mer fyldige besvarelser samtidig som det også vil gi dataene en større grad av troverdighet, dersom respondentene i stor grad svarer det samme. For å sikre at respondentene kunne svare på spørsmålene om hvordan bedriften er i en samfunnsansvarlig kontekst og med tanke på integrasjon, forståelse,

bruk og utfordringer, valgte jeg å intervjuere personer i relativt høye stillinger (dette kommer jeg tilbake til i kap. 3.4.3.).

Ettersom det ikke er hensiktsmessig for denne oppgaven å omtale informantene ved navn valgte jeg å ikke gjøre dette. Informantene ba ikke om å anonymiseres, og leseren kan, dersom det skulle være ønskelig, finne ut hvem informantene er ved å søke opp bedriften og yrkestittelen på nettet. Jeg kommer tilbake til eksplisitt forklaring på hvordan jeg vil omtale de ulike informantene i kapittel 4.2.

3.4.2. Intervjuguiden

Som tidligere nevnt valgte jeg å gjøre semistrukturerte intervju og spørsmålene hadde sitt utgangspunkt i teori som jeg i forkant hadde fordypet meg i samt andre relevante temaer i forbindelse med problemstillingen. Spørsmålene mine var i ikke veldig formaliserte, men de var likevel formulert på en forholdsvis direkte måte (jf. vedlegg 1.). Dette betydde ikke at jeg stilte spørsmålene på akkurat den måten de var satt opp i intervjuguiden. Dessuten var mange av spørsmålene formulert slik at de åpnet for at respondenten kunne fortelle og forklare og på den måten skjedde det også relativt ofte at respondenten kom inn på spørsmål som jeg hadde tenkt å stille senere i intervjuet. Dermed hoppet jeg litt frem og tilbake, alt ettersom samtalen tillot det. Det var heller ikke alle spørsmålene som følte like naturlig å stille, men jeg fikk likevel dekket temaene jeg ville innom. Fordelen med en slik semistrukturert metode er at man i større grad enn om man for eksempel hadde stilt spørsmål med svaralternativer eller spørsmål som gir rene ja- eller nei-svar (som i spørreskjemaer) som forsker er nøytral og har mindre innvirkning på hvordan respondenten velger å uttale seg. Dette gir i mine øyne en god nyanse og skaper også rom for interessante refleksjoner, egne formuleringer og versjoner og uventede svar fra respondentens side. Når respondenten ikke i stor grad forventes å svare innen en fast ramme, åpner dette blant annet for ny innsikt og for muligheten til å oppdage ting man kanskje ikke hadde ventet seg i utgangspunktet.

3.4.3. Gjennomføring av intervjuene

I henhold til vanlige etiske normer bør intervjudeltakerne i forkant av intervjuet få informasjon om hva de faktisk skal delta i (Ryen, 2002). I forkant av mine intervjuer sendte jeg en informasjonsmail til respondentene hvor jeg kort beskrev temaet for oppgaven og hva den handlet om, samt at jeg introduserte meg selv og min bakgrunn som student. I tillegg oppgav jeg at intervjuet ikke ville vare lenger enn én time og spurte om tillatelse til å benytte meg av lydopptaker under intervjuene (jf. vedlegg 2.).

Når man starter intervjuene er det lurt å først begynne med litt småprat og dermed stille forholdsvis enkle og «ufarlige» spørsmål, som for eksempel bakgrunnsinformasjon om respondenten eller bedriften. Dette er rett og slett en slags oppvarming (Ryen, 2002). I mine intervjuer startet jeg derfor mykt med å spørre litt om bedriften og produktene og tjenestene slik at informanten kunne «snakke seg varm». Gjennom intervjuene lot jeg informantene snakke så åpent og fritt som mulig og det var viktig for meg å fremstå nøytral og ikke uttrykke egne meninger i samtalen. Jeg avsluttet intervjuene med å spørre om informanten hadde noen spørsmål til meg, eller om det generelt var noe vedkommende lurte på eller ville oppklare.

I følge Ryen (2002) er det ved intervjuets slutt ikke lurt å kutte kontakten helt. I avslutningen av mine intervjuer spurte jeg respondenten om det var mulighet for å ta kontakt igjen dersom jeg skulle trenge noen utbroderinger eller om jeg hadde noen andre spørsmål. Jeg oppfordret også respondenten om å sende meg en e-post dersom det skulle være noe vedkommende ville spørre om i etterkant.

Intervjuene med bedriftene ble gjort i litt forskjellig rekkefølge, ettersom jeg i stor grad måtte tilrettelegge meg etter når de forskjellige personene hadde tid til å snakke med meg. Det første intervjuet gjorde jeg med assisterende salgssjef i Purity på Purity sitt kontor i Arendal⁶. Intervjuet med gründer og salgssjefen i Purity ble gjort over telefon⁷. Videre intervjuet jeg administrerende direktør og attføringssjef på deres kontorer på Varodd i Kristiansand⁸. Intervjuene med prosjektsjef og regionsleder i Skanska fikk jeg som nevnt gjort i samarbeid med Agderforskning ved Karen Landmark. Agderforskning skulle uansett gjøre intervjuer med disse personene i forbindelse med et eget forskningsprosjekt. Vi løste dette på den måten at Karen tok med seg min intervjuguide og inkluderte denne i egen intervjuguide. Jeg deltok ikke på intervjuet med regionslederen da jeg ikke hadde mulighet til å være med denne dagen⁹. Derfor fikk jeg transkripsjonene av Karen fra dette intervjuet. Intervjuet med prosjektutvikler deltok jeg på og fikk mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet¹⁰.

Under alle intervjuene ble det brukt lydopptaker. Dette spurte jeg som sagt om tillatelse til på forhånd i informasjonsmailen, og samtlige respondenter samtykket til dette. Grunnen til at jeg

⁶ Intervjuet med assisterende salgssjef i Purity fant sted 22.04.2013.

⁷ Intervjuet med salgssjef i Purity fant sted 12.04.2013.

⁸ Både intervjuet med administrerende direktør og attføringssjef i Varodd fant sted 12.04.2013.

⁹ Intervjuet med regionsleder i Skanska fant sted 24.04.2013.

¹⁰ Intervjuet med prosjektleder i Skanska fant sted 29.04.2013.

valgte å bruke lydopptaker var fordi dette ville gi meg muligheten til å i større grad komme med oppfølgingsspørsmål og «delta» i samtalen enn om jeg hadde måttet skrive notater underveis i intervjuet. Jeg merket ingen problematiske effekter på grunn av bruk av lydopptakeren med tanke på respondentens oppførsel. Jeg hadde derimot en litt uheldig erfaring da jeg intervjuet salgssjefen i Purity. Jeg hadde først avtalt å intervjuer han på Skype, slik at vi kunne se hverandre og slik at jeg enkelt kunne ta opp intervjuet med lydopptakeren. Men så viste det seg at han ikke hadde tid til dette, og den eneste muligheten jeg fikk til å intervjuer han var over telefon, mens han kjørte bil. Da sier det kanskje seg selv at dette ble en vanskelig oppgave. Jeg satte telefonen på høyttaler og holdt lydopptakeren nær telefonen når vi pratet. Resultatet ble uansett at vi begge hadde vansker med å høre hverandre på grunn av støy i informantens omgivelser, og lydopptaket ble deretter. Vi avsluttet intervjuet etter femten minutter og avtalte at jeg skulle sende en transkripsjon til salgssjefen for at han så kunne rette opp de stedene hvor det var oppstått misforståelser samt fylle inn mer informasjon der det var nødvendig. Dette intervjuet ble ikke like fyldig som det jeg hadde med assisterende salgssjef i Purity, men jeg fikk likevel i stor grad bekreftet den informasjonen jeg fikk av assisterende salgssjef av salgssjefen, samt at jeg avtalte kontakt på mail dersom det skulle være noe mer jeg lurte på.

3.4.4. Transkribering og kategorisering av data

Å transkribere vil si å transformere fra en form til en annen, altså en oversettelse fra talespråk til skriftspråk og er i seg selv en tolkningsprosess. Det som er viktig under selve transkriberingen er å gjennom transkriberingen av alle intervjuene bruke samme stil da dette gjør det enklere å for eksempel sammenligne intervjuene i analysen (Kvale, Brinkmann, & Anderssen, 2009).

Ettersom mine intervjuer har en naturalistisk tilnærming hvor fokus er på å få tilgang til informantens virkelighet og hvor ting som kroppsspråk, pauser, toneleie og lignende ikke vektlegges, valgte jeg å transkribere mine intervjuer i tråd med skriftspråket. Dette vil si at dersom informanten for eksempel nøler eller begynner på et ord som ikke fullføres er dette ting som ikke blir tatt med i selve transkripsjonen.

Transkribering av intervjuene gjør det enklere å forholde seg til datamaterialet med tanke på videre analyse og ikke minst sitering. På den måten kunne jeg enkelt kategorisere og eksemplifisere uten å måtte spole frem og tilbake på lydopptakeren. Transkriberingen var også en god måte å sette i gang tankene rundt analysen på samtidig som den ga meg som

intervjuer en mulighet til å grundig vurdere meg selv og min intervjueteknikk, ettersom det ofte hjelper å se samtalene foran seg svart på hvitt. På den måten kunne jeg også ta med meg denne erfaringen videre i neste intervju.

Videre inn mot analysen av dette datamaterialet gjorde jeg en kategorisering. Denne kategoriseringen var mye basert på oppbygningen av intervjuguiden. Jeg lagde forholdsvis brede kategorier som jeg plasserte sitatene inn i. De hovedsaklige kategoriene jeg forholdt meg til var som følger:

Forståelse av samfunnsansvar	Bruk av samfunnsansvar	Drivkraften	Konkurranseskraft	Utfordringer
-------------------------------------	-------------------------------	--------------------	--------------------------	---------------------

Jeg satte fullverdige sitater fra alle informantene sammen inn i de forskjellige kategoriene. Dette gjorde at jeg lett kunne se likheter og forskjeller i svarene som ble gitt og gjorde det videre forklaringsarbeidet i analysen samt drøftingen enklere og mer oversiktlig.

4.0. Analyse

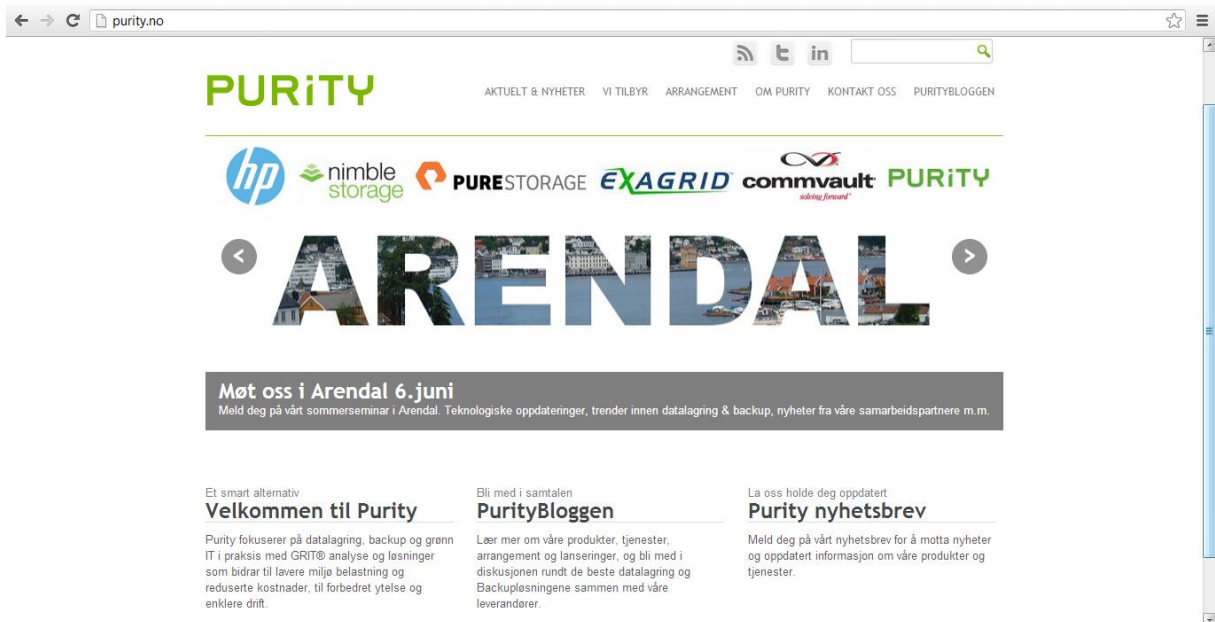
Her vil jeg, som tidligere nevnt, presentere mitt datamateriale som da også vil utgjøre grunnlaget for å besvare denne oppgavens problemstilling.

4.1. Bedriftene presentert gjennom hjemmesidene

Jeg vil i det følgende gjøre en kort innholdsanalyse av de tre bedriftenes nettsider. Med innholdsanalyse mener jeg ikke å gå dypt til verks i form av for eksempel retorisk eller multimodal analyse. Hensikten er altså å vise hva bedriftene vektlegger i kommunikasjonen om seg selv og om sitt samfunnsansvar. Som sagt er dette for å gjøre bedriftene bedre kjent for leser og for å kunne bruke dette som dokumentasjon og kilder inn i oppgavens drøftende del. Dette vil jeg gjøre ved å se på forsiden til bedriftene hvor jeg da antar at de fremmer det mest essensielle ved bedriften ettersom dette er det første som møter en som besøkende på bedriftenes nettsider. Jeg vil dernest se på hva de forteller og vektlegger i sin historie om seg selv på den siden hvor de formidler informasjon om selve bedriften. Jeg vil også se på hva som skrives på nettsidene om samfunnsansvar ettersom dette også er noe av det jeg har snakket mye med bedriftene om i intervjuene.

4.1.1. Purity

Det første som møter en på forsiden til Purity.no er rullerende bilder hvor det første bildet handler om et sommerseminar som skal finne sted i Arendal. Dette seminaret skal da dreie seg om teknologiske oppdateringer og nye trender innen datalagring & backup. De andre rullerende bildene dreier seg om ny lagringsteknologi.



Illustrasjon 1: Printscreen av Purit.no sin forside.¹¹

Når jeg oppe i høyre hjørne så søkemotoren på Purity sin forside prøvde jeg instinktivt å søke på ordet samfunnsansvar. Dette ga null resultater. Dette er altså ikke et ord som Purity direkte bruker for å beskrive sin virksomhet utad på sin hjemmeside. Jeg vil heller hevde at samfunnsansvaret som de på sin hjemmeside eventuelt fremviser kan gjenspeiles mer indirekte i deres formidling.

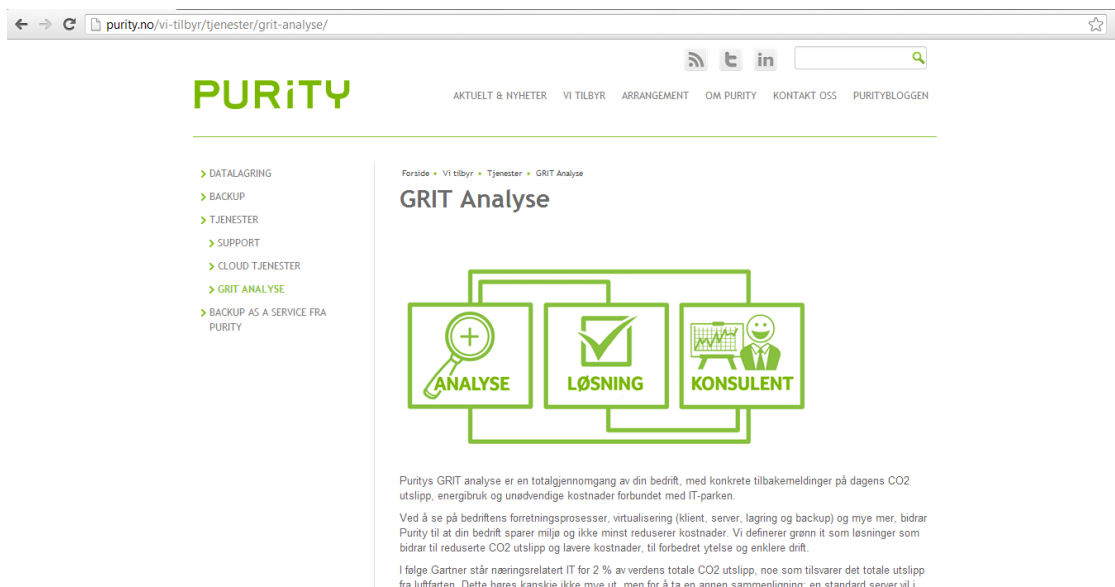
I bunnen av forsiden er det tre tekstbokser hvorav den til venstre sier: «*Et smart alternativ, velkommen til Purity*», og utgjør en slags introduksjon til hva Purity driver med. Denne tekstboksen er blant annet noe av det første man vil kunne lese på nettsiden deres, og det er da også rimelig å anta at dette er essensen av budskapet de vil formidle om seg selv som bedrift. I tekstboksen står det som følger:

«Purity fokuserer på datalagring, backup og grønn IT i praksis med GRIT® analyse og løsninger som bidrar til lavere miljø belastning og reduserte kostnader, til forbedret ytelse og enklere drift.»

¹¹ Hentet fra Purity sin hjemmeside, 15.05.2013, URL: <http://purity.no/>

Her kommer miljøfokus som følge av deres løsninger frem. Deres IT-løsninger bidrar til et forbedret miljø gjennom det de kaller grønn IT og GRIT analyse. Videre vektlegges de reduserte kostnadene som deres IT-løsninger bringer med seg samt en forbedret ytelse og en enklere drift av datasystemer. Ettersom GRIT analysen vektlegges på forsiden i den nedkortede versjonen av hva Purity kan tilby, fant jeg det naturlig å se nærmere på hva de sier om denne GRIT analysen på Puritys hjemmeside.

For å få mer informasjon om denne GRIT analysen som vektlegges i forhold til grønn IT i praksis, må man klikke seg inn på linken hvor det står «tjenester» og deretter på «GRIT analyse».

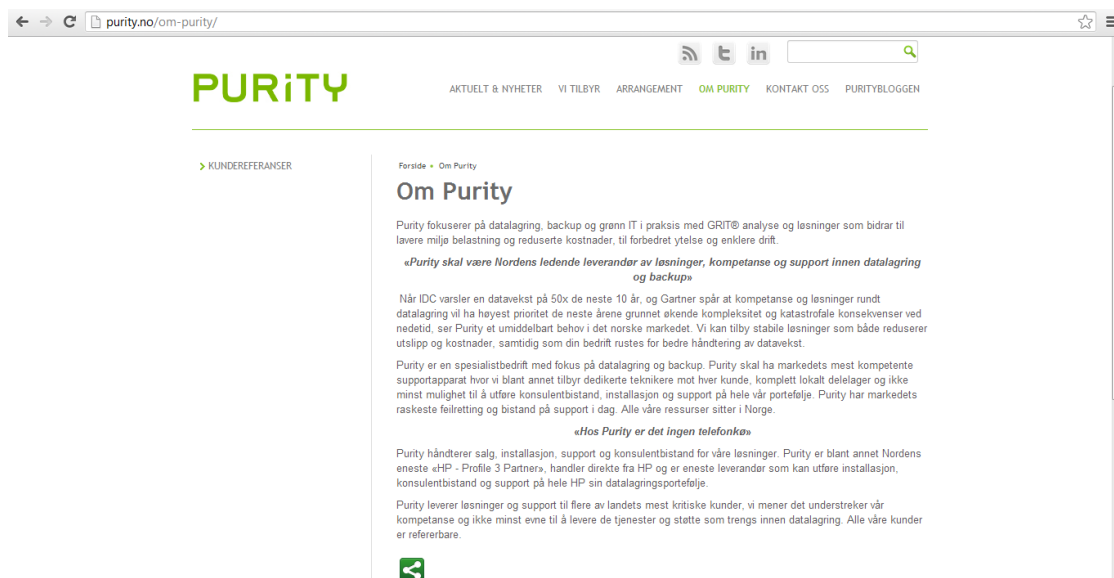


Illustrasjon 2: Printscreen av «GRIT Analyse» fra Purity.no.¹²

Denne siden inneholder informasjon om hva en GRIT analyse er; en totalgjennomgang av bedriften med tanke på CO₂-utslipp, energibruk og kostnader som burde være unødvendige i forbindelse med IT-drift. Her gis også en definisjon av hva Purity mener grønn IT er: «løsninger som bidrar til reduserte CO₂-utslipp og lavere kostnader, til forbedret ytelse og enklere drift». Det opplyses også om at næringsrelatert IT i følge Gartner står for 2 % av verdens totale CO₂-utslipp samt at det gjøres en sammenligning mellom blant annet en dataserveres CO₂-utslipp og CO₂-utslipp fra en mellomstor bil som da angivelig skal forurense like mye.

¹² Hentet fra Purity sin hjemmeside, 15.05.2013. URL: <http://purity.no/vi-tilbyr/tjenester/grit-analyse/>

Under siden «Om Purity» utbroderes i stor grad det som ble vektlagt på forsiden i tekstboksen «Velkommen til Purity». Purity fremstiller seg her som «Nordens ledende leverandør av løsninger, kompetanse og support innen datalagring og backup» og de hevder at det er et behov i det norske markedet for kompetanse og gode løsninger i forbindelse med datalagring.



Illustrasjon 3: Pprintscren av «Om Purity» fra Purity.no.¹³

De omtaler seg selv som en spesialistbedrift og hevder å ha «markedets raskeste feilretting og bistand på support i dag». De skriver også at alle deres ressurser sitter i Norge. Det at Purity tilbyr løsninger som reduserer utslipp og kostnader for bedriftene er noe av det første som nevnes i teksten om bedriften og er tydelig også noe som til en viss grad prioriteres i deres formidling av tjenestene sine og de fordelene de har for bedriftene som benytter seg av dem.

Som tidligere nevnt omtaler ikke Purity sine løsninger som samfunnsansvar. Det samfunnsansvaret de snakker om i sin fremstilling av seg selv på hjemmesiden er mer implisitt med tanke på miljøbesparelsene som kommer som følge av at man benytter seg av deres IT-løsninger. Det er for øvrig også en del fokus på at man som bedrift kan redusere kostnader knyttet til energibruk og analyse av datarom for kutting av unødvendige kostnader og CO2-utslipp.

Den hovedsakelige kommunikasjonen og historien som Purity formidler om seg selv på sin hjemmeside handler da med andre ord kort oppsummert om at bedrifter kan spare miljøet og samtidig spare kostnader ved å benytte seg av spesialistbedriften Puritys grønne IT-tjenester hvor kompetanse, effektivitet og siste nytt innen datalagring og backup sitter i høysetet.

¹³ Hentet fra Purity sin hjemmeside, 15.05.2013. URL: <http://purity.no/om-purity/>

4.1.2. Varodd

På Varodds forside er det ingen forklarende tekster, men snarere flere bilder og linker til videre informasjon om blant annet kurs og opplæring, forebygging av sykefravær, arbeidspraksis og diverse produksjonstjenester samt i-jobb.

Hovedfokuset på forsiden til hjemmesiden er for øvrig iøynefallende og rullerende reklamebilder av baksiden på forskjellige busser. Det som reklameres for her er konseptet i-jobb, som da representerer Varodd, og forskjellige bedrifter som har hjulpet folk i arbeid ved å benytte seg av arbeidskraft gjennom Varodd.



Illustrasjon 4: Bildet er fra forsiden til Varodd.no og viser en reklame på baksiden av en buss for i-jobb og ServicePartner1 som har rekrutteringsavtale med Varodd.¹⁴

¹⁴ Hentet fra Varodd sin hjemmeside, 15.05.2013. URL: <http://varodd.no/forside.aspx>

Dersom man klikker på de rullende bildene kommer man inn på siden til i-jobb. Her gis det to valg: du kan lese innhold basert på arbeidsgivere eller basert på jobbsøkere.



Illustrasjon 5 & 6: Informasjonsbokser fra forstiden til prosjektet i-jobb ¹⁵

For denne oppgaven er det mest relevant å fokusere på hva som kommuniseres ut til bedriftene som eventuelt vil benytte seg av Varodds tjenester i forhold til arbeidskraft, ettersom denne oppgaven har et bedriftsperspektiv fremfor et individuelt perspektiv. Altså er det i denne forbindelse ikke relevant å se på hva Varodd formidler til potensielle jobbsøkere, men til bedriftene som vurderer å hente arbeidstakere gjennom Varodd.

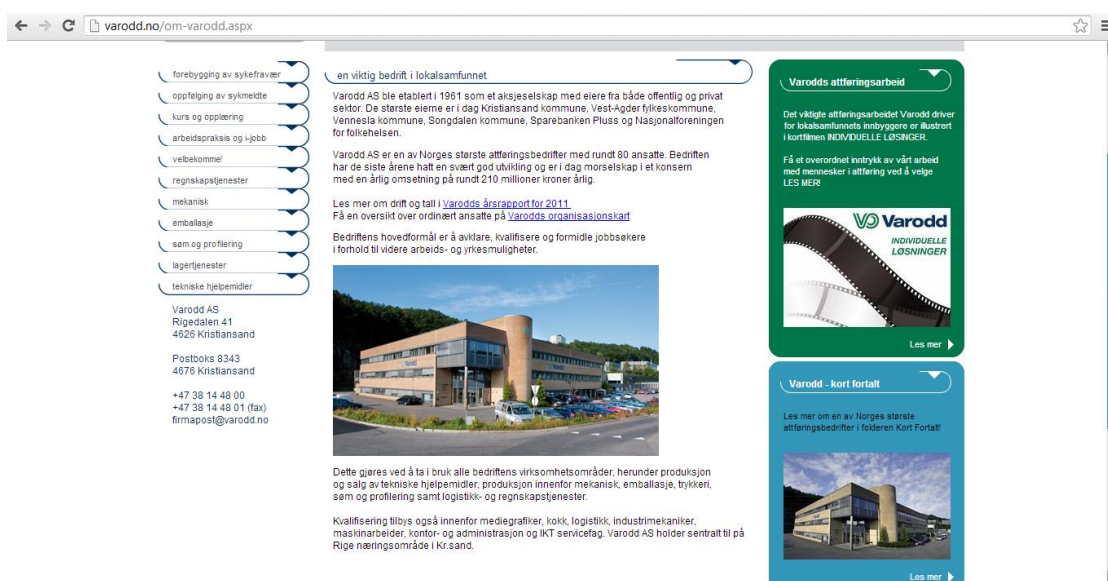
Klikker man på billedboksen for arbeidsgiver får man informasjon om *i-jobb* som beskrives som en rekrutteringsstrategi som er utviklet «på næringslivets premisser». Under overskriften «*Sammen om rekruttering*» opplyses det om hvordan Varodd tilrettelegger for utprøving i bedriftene i en kostnadsfri periode samtidig som konsulenter står for en tett oppfølging. En garantiordning blir også lovet bedriftene som henter arbeidskraft fra Varodd. Videre beskrives det kort hvordan Varodd rekrutterer og gjør en «profesjonell utvelgelse og spissing av kompetanse». Til slutt argumenteres det for hvorfor et samarbeid med Varodd, *i-jobb*, vil være nyttig for bedriftene. Her vektlegges leie av kurslokaler, lunsjordninger, regnskapstjenester. For øvrig er appellen som handler om omdømme det mest interessante i forbindelse med denne oppgavens fokus på samfunnsansvar:

«Omdømme: gjennom i-jobb kan din bedrift vise samfunnsansvar og dermed påvirke omdømmet. Du får også ny kompetanse på en trygg og forutsigbar måte med på kjøpet!»

¹⁵ Hentet fra Varodd sin hjemmeside, 15.05.2013. URL: <http://www.i-jobb.no/>

Her kommer det tydelig frem at Varodd har et fokus på samfunnsansvar og omdømme når det gjelder å reklamere for sitt prosjekt til potensielle samarbeidsbedrifter.

På siden «Om oss» fremstiller Varodd seg som en viktig bedrift i lokalsamfunnet. Det fortelles om en god utvikling med tanke på omsetning samt at det redegjøres for bedriftens hovedformål som er «å avklare, kvalifisere og formidle jobbsøkere i forhold til videre arbeids- og yrkesmuligheter».



Illustrasjonsbilde 7: Pprintsreen av «Om Varodd», fra Varodd sin hjemmeside.¹⁶

Det gjøres videre rede for bedriftens virksomhetsområder som benyttes i forbindelse med opplæring og arbeidstrening av jobbsøkerne samt at det opplyses om hvilke kurs- og opplæringstilbud de har til sine jobbsøkere. Dette er altså en side som i korte trekk forteller om hva Varodd holder på med og sannsynligvis er informasjonen her myntet både på bedrifter og potensielle jobbsøkere.

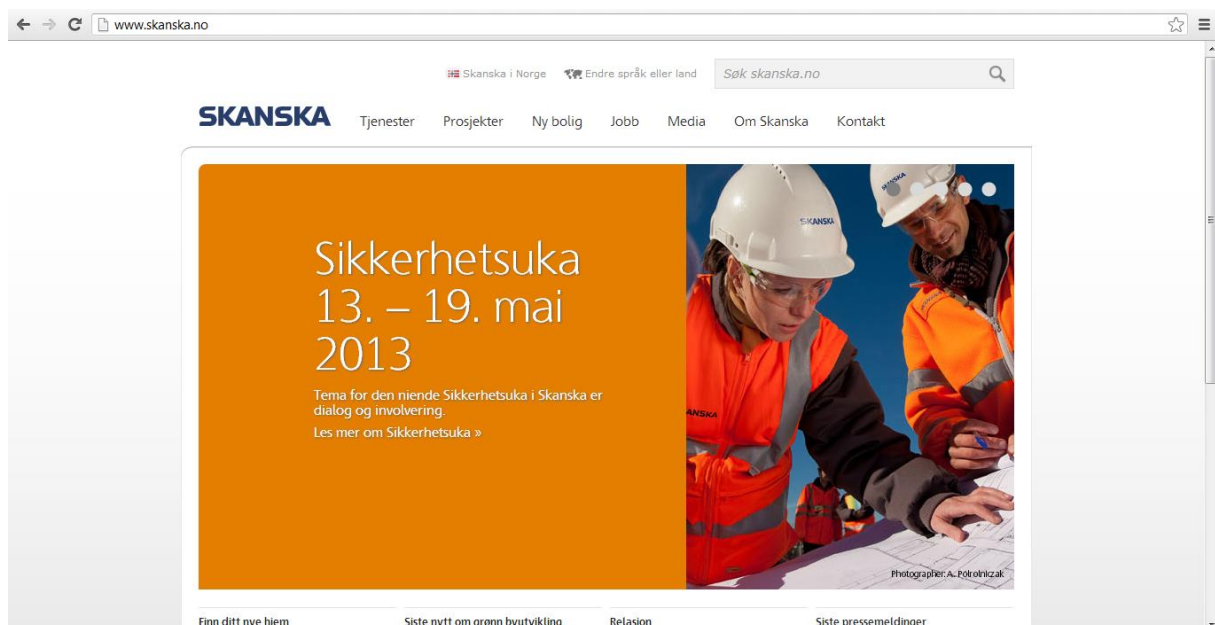
Med bakgrunn i informasjonen som gis under kategorien «Om oss» kan det sies at Varodd fremstiller seg som en bedrift som legger stor vekt på lokalsamfunnet og som viser stor kapasitet med tanke på alle sine produksjonsområder.

¹⁶ Hentet fra Varodd sin hjemmeside, 15.05.2013. URL: <http://varodd.no/om-varodd.aspx>

Det mest interessante er uansett det fokuset på i-jobb som møter en når en går inn på Varodd sin hjemmeside. Det er tydelig at dette er noe som Varodd ønsker å vie oppmerksomhet i sin kommunikasjon om bedriften. Det er også her at begrepet samfunnsansvar blir brukt, da i forbindelse med bedrifter som benytter seg av arbeidskraft fra Varodd, og begrepet blir satt i forbindelse med bedrifters omdømme på den måten at de hevder at dersom de samarbeider med Varodd og tar i mot arbeidstakere gjennom den kan dette gi positive effekter på bedriftens omdømme.

4.1.3. Skanska

På Skanskas forside finner man rullende bilder av prosjekter de har på gang. Bildene handler om Skanskas sikkerhetsuke, en kampanje som er en av verdens største kampanjer på dette området. Sikkerhet på arbeidsplassen er med andre ord noe Skanska vil få frem at de har et stort fokus på.



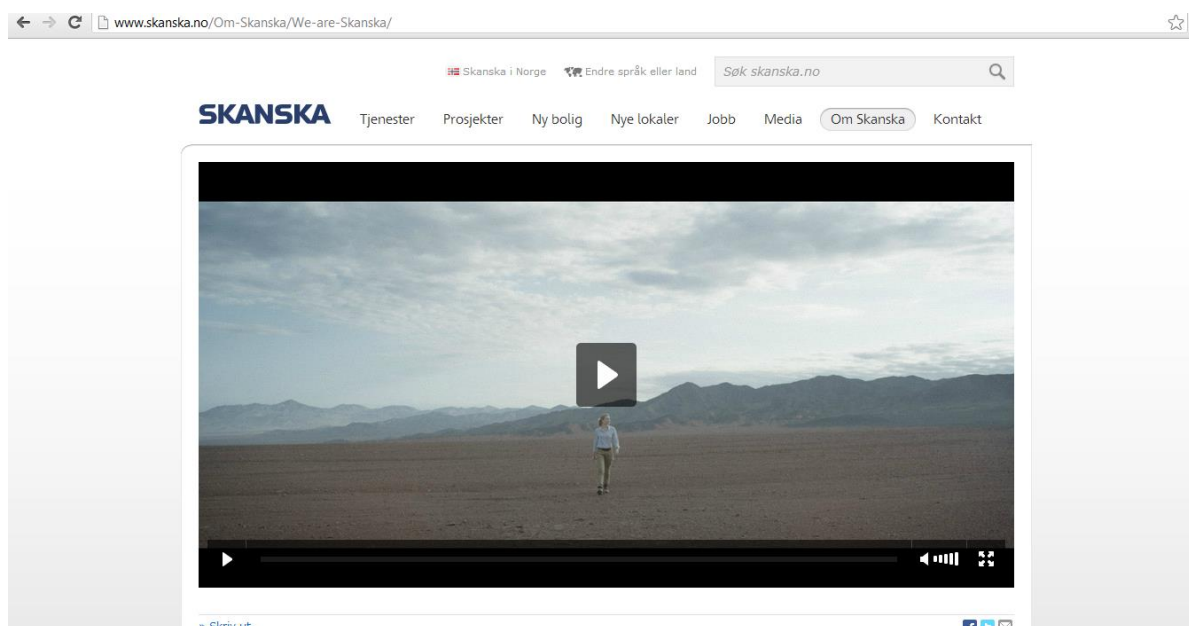
Illustrasjonsbilde 8: Pprintsreen av forsiden til Skanska sin hjemmeside.¹⁷

Videre blant de rullende bildene dukker det også opp en film som heter «Vi er Skanska». I stedet for å se på teksten «om Skanska» velger jeg å se på hva som fortelles i denne filmen.

I filmen introduserer Skanska seg som en bedrift som beskytter og omdanner jordens materialer til noe som gjør menneskers liv enklere og bedre, og dette skal gjøres på en så bærekraftig måte som mulig. Skanska presenterer seg selv som et av verdens største utviklings- og entreprenørkonsern, men i filmen velger de ikke å fortelle om hva de holder på

¹⁷ Hentet fra Skanska sin hjemmeside, 15.05.2013. URL: <http://www.skanska.no/>

med i tekniske termer, de vil heller vektlegge hvordan deres prosjekter gjør verden til et bedre sted. Dette eksemplifiseres blant annet med en bro som Skanska har bygd mellom Sverige og Danmark, som i følge Skanska har knyttet to land nærmere hverandre samtidig som broen har forandret og forbedret livene til mange mennesker. Videre blir det fortalt at det å utvikle forretningsbygg er en stor del av deres forretningsvirksomhet og at de i den forbindelse utvikler løsninger som forbedrer produktiviteten. Skanska blir også fremstilt som en bedrift med en enorm kunnskapskapital med kompetanse på mange forskjellige områder som design, miljø, planlegging, finansiering og logistikk, selvfølgelig i tillegg til ingeniører. I filmen fortelles det også om en av veiene som Skanska bygger, da i Antofagasta i Chile. De hevder at veibyggingen gjør livet enklere og tryggere for mennesker ettersom den gjør infrastrukturen bedre, noe som de sier igjen vil ha positiv effekt for industrien og der igjen økonomien i landet.



Illustrasjon 9: Printscreen av flimklippet «Vi er Skanska» fra Skanska.no.¹⁸

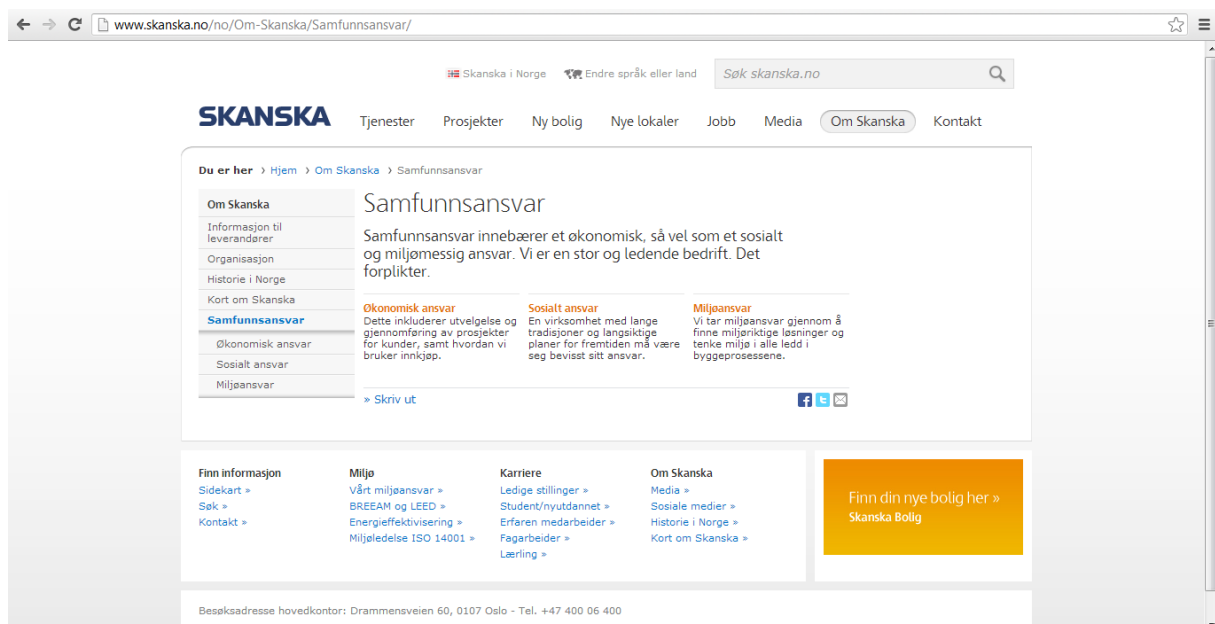
I en egen tekstboks på forsiden til Skanska.no kan man lese «Siste nytt om grønn byutvikling», og lenger nede på siden finnes der en egen rubrikk som går under overskriften «Miljø» hvor det linkes til Skanskas arbeid med miljø på forskjellige områder. Dette tyder på at miljøaspektet og sikkerhet er ansvarsområder som Skanska ønsker å fremme i historien om bedriften.

¹⁸ Hentet fra Skanska sin hjemmeside, 15.05.2013. URL: <http://www.skanska.no/Om-Skanska/We-are-Skanska/>

For å finne frem til der hvor Skanska skriver om samfunnsansvar, klikket jeg meg inn på «Om Skanska» hvor det videre er linket til «Samfunnsansvar». Her står det som følger:

«Samfunnsansvar innebærer et økonomisk, så vel som et sosialt og miljømessig ansvar. Vi er en stor og ledende bedrift. Det forplikter.»

I motsetning til Purity og Varodd presenterer Skanska sitt samfunnsansvarlige fokus eksplisitt som innebærende av alle de tre bunnlinjene; økonomisk, sosialt og miljømessig samfunnsansvar. På Skanskas hjemmeside er med andre ord samfunnsansvar relevant først og fremst i forbindelse med hvordan bedriften opererer, mens det på Purity og Varodds nettsider kanskje først og fremst var et fokus på hvordan bedrifter som benyttet seg av deres tjenester på den måten kan være med på å ta samfunnsansvar og spare miljøet for skadelige utslipp.



Illustrasjon 10: Pprintscren av «Samfunnsansvar» på Skanska sin hjemmeside.¹⁹

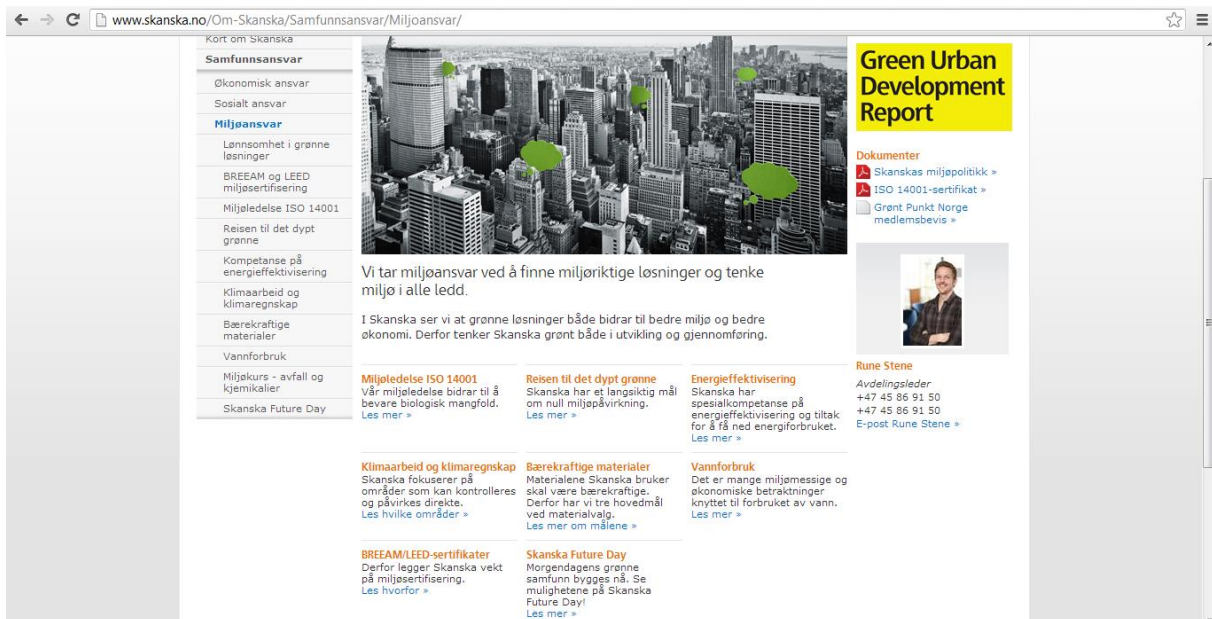
Videre er det mulig å klikke seg inn på tre forskjellige linker, henholdsvis «Økonomisk ansvar», «Sosialt ansvar» og «Miljøansvar».

Dersom man klikker seg videre inn på «Økonomisk ansvar» får man informasjon om hvordan Skanska definerer sitt økonomiske ansvar; ved gode prosjekter som skaper merverdi, etisk riktige innkjøp og seriøsitet i byggenæringen. I forbindelse med sosialt ansvar beskriver Skanska dette som et ansvar som omfatter de landene, samfunnene og omgivelsene som

¹⁹ Hentet fra Skanska sin hjemmeside, 15.05.2013. URL: <http://www.skanska.no/no/Om-Skanska/Samfunnsansvar/>

bedriften opererer i samt overfor deres ansatte, kunder og samfunnet for øvrig. Det sosiale ansvaret vil de sikre ved å ha en god forretningsetikk samt at de vil jobbe for å styrke sikkerheten på arbeidsplassene slik at «*ethvert menneske som arbeider på Skanskas arbeidsplasser kommer trygt hjem etter endt arbeidsdag*».

Når det kommer til Skanskas miljøansvar ligger det svært mye informasjon på hjemmesiden deres i forbindelse med dette.



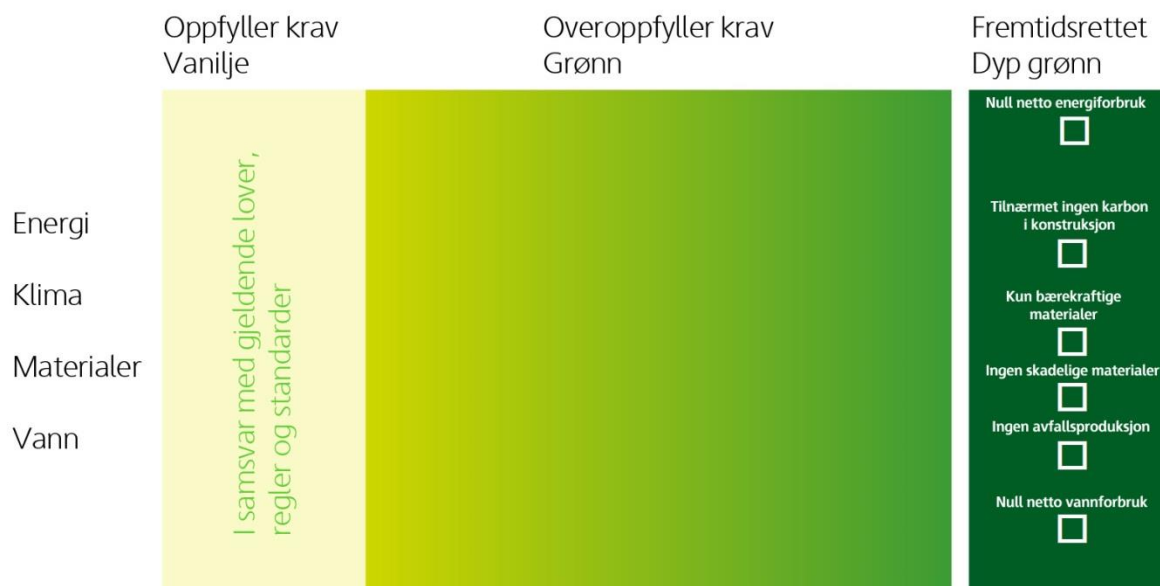
Illustrasjon 11: Pprintsreen av «Miljøansvar» fra Skanska sin hjemmeside.²⁰

Det er dermed tydelig at miljø og bærekraftig bygging er noe som i svært stor grad står er vektlagt i Skanskas fortelling om seg selv på sine nettsider. Miljøansvaret dekker energieffektivisering, vannforbruk, bruk av bærekraftige materialer, BREEAM og LEED-sertifisering, klimaregnskap og så videre.

²⁰ Hentet fra Skanska sin hjemmeside, 15.05.2013. URL: <http://www.skanska.no/Om-Skanska/Samfunnsansvar/Miljoansvar/>

For å på en enkel måte vise den ambisiøse miljø- og klimavisjonen som Skanska fremstår med, kan det være nyttig å trekke frem fargepaletten «Reisen til det dype grønne»:

Skanskas fargepalett



Illustrasjon 12: «Skanskas fargepalett» fra Skanska sin hjemmeside.²¹

Denne fargepaletten illustrerer hvordan Skanska skal bevege seg mot å bli en bedrift så å si helt uten miljøskadelige virkninger. Fargepaletten ble innført i 2009, og springer ut av et langsiktig mål. Når dette målet skal være nådd står der for øvrig ikke noe om.

For å trekke sammen trådene, kan man si at Skanska på sin hjemmeside fremstiller seg selv som en verdensledende entreprenørbedrift som bidrar til å gjøre menneskers liv bedre, enklere og tryggere ved hjelp av høy og variert kompetanse. Dette skal også gjøres på en så bærekraftig måte som mulig, og miljøansvaret og ambisjonene med tanke på minsking av miljøpåvirkning har en meget høy vektning i Skanskas fortelling om seg selv. I tillegg er de opptatt av å vise et ansvar med tanke på sikkerhet for sine egne arbeidere samt et ansvar ovenfor de landene og samfunnene som de har aktiviteter i, dog ser miljøansvaret ut til å få den største oppmerksomheten på hjemmesiden.

²¹ Hentet fra Skanska sin hjemmeside, 15.05.2013. URL: http://www.skanska.no/Global/About%20Skanska/Sustainability/Images/colorpalette-norsk_large.jpg

4.2. Analyse av intervjuene

Jeg vil i det følgende analysere mitt hoved-datamateriale. Dette er de kvalitative intervjuene som er utført i oppgavens bedriftscase.

Som tidligere nevnt, i kapittel 3.4.1., har jeg valgt å ikke omtale informantene ved navn. Dette er både fordi det ikke anses som hensiktsmessig for denne oppgaven å omtale informantene ved navn og fordi jeg antar at det vil være lettere for leser å følge med dersom informantene omtales med henvisning til bedriften fremfor egennavn. Det kanskje mest vesentlige er tross alt hvilken bedrift sitatene kommer fra ettersom jeg som tidligere nevnt i denne oppgaven har vurdert det dit hen at informantene i stor grad står i stilling til å snakke på bedriftens vegne.

Dermed vil betegnelsene for hvem som står bak de ulike sitatene se slik ut:

Salgssjef og medgründer i Purity	01P
Assisterende salgssjef i Purity	02P
Administrerende direktør i Varodd	01V
Attføringsjef i Varodd	02V
Regionsleder i Skanska	01S
Prosjektsjef i Skanska	02S

Til venstre i tabellen er altså informantens stilling og navnet på bedriften presentert. Til høyre i tabellen vises betegnelsene som vil bli brukt for å omtale de forskjellige informantene i denne oppgaven.

4.2.1. Bedriftenes forhold til samfunnsansvar

For å få en bedre forståelse av bedriftenes forhold til samfunnsansvar stilte jeg dem i intervjuene spørsmål om hvordan de forstår og bruker begrepet i bedriften.

Når jeg spurte assisterende salgssjef i Purity om hvordan de i bedriften forstår og forholder seg til samfunnsansvar, kunne han fortelle at samfunnsansvar ikke er særlig viktig for forretningsbiten, men at de har et grønt fokus med tanke på energiforbruk:

02P: Altså i forretningsmessig sammenheng så bryr vi jo oss ikke relativt.²² Det er ikke noe som styrer virksomheten. Vi har det grønne fokuset. Foreløpig så går det veldig mye på strøm og energiforbruk. Utstyret tar jo massevis av strøm. En sånn datamaskin eller server, tar like mye som en bil som kjører 15 000 km i året i CO2-

²² Informanten snakker her om samfunnsansvar.

utslipp, og disse maskinene er det som regel hundrevis av i bedriftene i tillegg til andre systemer. I tillegg skal alle disse datamaskinene kjøles ned, for de blir varme, og det krever enda mer energi. Vi er ganske nye i Norge, vi har noe ingen andre har for vi er først ute i Europa og henter inn og tar agentur på nye produkter. Og mange av de er jo moderne teknologier som gjør at du kan effektivisere, mindre strøm, mindre varme, så du slipper å kjøle ned og sånne ting, så sparer du jo penger da i tillegg til at du rydder opp i gammelt rot med for eksempel analyser da.

I forbindelse med at assisterende salgssjef nevnte det å rydde i gammelt rot ved hjelp av analyser, spurte jeg om han da snakket om GRIT analysen som jeg hadde lest om på forhånd på Purity sin nettside. Som tidligere nevnt vektlegges denne GRIT analysen i forbindelse med grønne IT-løsninger både på forsiden og på siden hvor Purity forteller om seg selv.

02P: Ja det er den. Men vi ønsker ikke å gjøre den for så mange for det tar så jævla lang tid, og vi har ikke så veldig mye ressurser. Men da går vi typisk inn og tar bilder og varmfotograferer - der var det veldig varmt for eksempel, kanskje kjølerne til taket står litt feil vridd og sånne ting, og da bruker en kanskje 30 000 ekstra watt på det og alt på teknologi og kabelrot. Det er ganske effektivt sånn i kroner og ører direkte, og det går jo også på miljøet og sånn, så det er med det vi mener at vi er litt miljøbevisste. At våre løsninger er rettet litt mot det da. Så som sagt vi bryr oss ikke akkurat om emballasje og de tingene der, det er ikke nok for oss sånn sett det er bare noe man huker av på et papir mange ganger.

Salgssjef og medgründer i Purity sa seg for øvrig også enig med assisterende salgssjef sitt syn på samfunnsansvar og understreker at for Purity sin del handler samfunnsansvar om reduisering av energiforbruk og forlenging av livssyklus:

01P: For oss som driver innen lagring og backup, datarommet, ser vi på samfunnsansvar som å levere løsninger som bidrar til å redusere energiforbruk og forlenge livssyklus.

Administrerende direktør i Varodd presenterte Varodds forståelse og forhold til samfunnsansvar på denne måten:

01V: Hele Varodds eksistens er basert på å ta et samfunnsansvar for at de som står på utsiden av jobbmarkedet skal få en mulighet til å komme innafor. Det er ikke bare økonomisk betinget i forhold til at det er dyrt for samfunnet å ha mange personer på stønader, men det er også en enormt viktig sosial side for den enkelte.

Attføringssjefen i Varodd gjorde et poeng av at det samfunnsansvaret som Varodd tar jo grunner i en forventning fra NAV og fra samfunnet generelt, samt viktigheten av bedrifter rundt som er med og tar i mot arbeidstakere gjennom Varodd.

02V: Her i Varodd tenker vi det at NAV og samfunnet sånn sett forventer at vi skal få færre på uføretrygd, at vi skal ha færre på stønader og få flere tilbake i arbeid. Da trenger vi bedrifter og samarbeidspartnere som er sosialt engasjerte og villige til å ta et ansvar utover det en kanskje kan forvente sånn normalt men også i forhold til arbeid. Og mange tar dette ansvaret, tenker jeg, tar i mot folk. Vi kan komme til noen og si at vi vet ikke om dette kommer til å gå, det kan bli vanskelig men - har du likevel mulighet? Dette kan vi gjøre fordi vi har en god relasjon til dem og kjenner dem. Man åpner bedrifter for flere enn dem som når opp i den vanlige konkurransen.

Attføringssjefen knytter altså her samfunnsansvaret opp mot bedriftene som henter arbeidskraft fra Varodd. Han snakker også om at disse bedriftene tar et ansvar utover det som man normalt sett kan forvente av dem. Dette er for øvrig også en av definisjonene på hva samfunnsansvar er; at bedriftene tar ansvar utover de lovene og reglene de må forholde seg til. At attføringssjefen snakker om samfunnsansvar på denne måten kan settes i sammenheng med konseptet Gjensidig Verdiskaping. Hensikten med casene i denne oppgaven er jo ikke å vurdere hvor samfunnsansvarlige de er, men å se på hvordan de jobber med et samfunnsansvar som har utgangspunkt i deres kjernevirksomhet. Det de da tjener sine penger på er at andre bedrifter i regionen tar et sosialt ansvar ved å ansette vanskeligstilte jobbsøkere gjennom Varodd. Dette går jeg nærmer innpå i kapittel 4.2.4.

Hos Skanska var forståelsen og bruken av begrepet samfunnsansvar hakket mer komplekst enn hos Purity og Varodd. Skanska har et mye større fokus på hvordan de som bedrift kan ta samfunnsansvar, i alle ledd, samtidig som de da søker en utvikling mot å for eksempel i økende grad kunne levere mer miljøvennlige og bærekraftige løsninger gjennom sine byggeprosjekter:

02S: Vi er jo en stor aktør som har en langsiktig strategi og da må vi sikre at det vi gjør har bærekraft. Og da er det helt naturlig at man tar inn et miljøperspektiv i det. Vi har et ansvar for å være seriøse i det vi holder på med, både internt og eksternt, ta vare på folkene våre, sikre at vi har en god arbeidsplass og sikre miljøet, ha det ryddig og greit på den delen der. Vi skal kunne stå med rak rygg i morgen og se på det som vi har gjort i dag.

På en kommentar om at definisjonen av samfunnsansvar for Skanska er vid og omfattende, svarer prosjektsjefen som følger:

02S: Ja altså jeg tror ikke du kan fokusere på det grønne uten å ha med det ansvaret på de andre områdene som vi har. Du kan ikke stå og prate om et verdsett på ett område uten å være helt med på det andre området.

Skanska har kanskje vært mest synlige utad i forhold til sin grønne profil. Dette gjenspeiles for eksempel på deres hjemmeside, hvor de blant annet har ambisiøse billedlige fremstillinger av hvor deres miljøengasjement skal bringe dem i fremtiden (jf. kap. 4.1.3.). Likevel understreker også regionslederen i Skanska at miljøansvaret ikke er det eneste ansvaret de fokuserer på:

01S: Når jeg snakker om samfunnsansvar tenker jeg ikke først og fremst på grønn profil. For meg er samfunnsansvar å gå foran, altså å være ledende i bransjen, i forhold til å gjøre ting, vise holdninger som er med på å drive samfunnet vårt videre i en avansert retning – med andre ord å jobbe mot det som driver oss i feil retning. Da tenker jeg spesielt på dette med svart arbeid. For meg er det å være en foregangsorganisasjon på dette å ta samfunnsansvar.

Både prosjektsjef og regionsleder snakker om Skanska som en foregangsbedrift som skal kunne være et forbilde og en viktig drivkraft i forhold til samfunnsansvar i hele bransjen. Nettopp det å stå frem som en seriøs og ledende aktør ser de også på som en form for samfunnsansvar. På en måte kan det da se ut til at Skanska opplever at de har et slags oppdragelsesmandat ovenfor sin egen bransje.

Etter å ha spurt bedriftene om deres forståelse av begrepet samfunnsansvar spurte jeg så om de anså seg selv som en samfunnsansvarlig bedrift. For både Varodd og Skanska var dette implisitt en selvfølge med tanke på hvordan de beskrev sitt forhold til samfunnsansvar. Assisterende salgssjef i Purity hadde derimot et litt annerledes svar på dette:

02P: Ja altså vi er jo CO2-nøytrale, kjøper kvoter og såne ting bare for å gjøre det da. Og vi er med i de her samarbeidene her i Arendal hvor de gir ut de miljørapportene hvor du må du oppgi sånn miljøregnskap. Men vi er liksom med på det for å ha en plakat å henge på vegg. Og når vi leverer offentlige anbud så sier de at bedrifter helst skal være grønne og kunne krysse av i de boksene. Hvor mye effekten er av akkurat det der er noe annet igjen. Da tror jeg løsningene våre har mye større effekter.

Her antydes at dette med klimaregnskap og miljørapporter i bunn og grunn handler om en måte å fremstå på som bedrift. Assisterende salgssjef setter spørsmålstegn ved om de kravene som stilles av for eksempel det offentlige med tanke på det å være en grønn bedrift egentlig har noe for seg.

4.2.2. Bruk av samfunnsansvar

Når jeg spurte assisterende salgssjef i Purity om de bruker de grønne IT-løsningene som et salgsargument ut mot bedrifter fikk jeg følgende svar:

02P: Vi gjorde det veldig mye i begynnelsen og da var vi veldig på det grønne da vi starta opp. Litt av grunnen til det var jo at det offentlige... noe som heter IKT Norge²³, de gikk ut og sa at alle burde analysere datarommene sine og det var veldig fokus på det i det offentlige, det er jo vanligvis sånn at det starter der og så kommer det private etter. Så vi ser at i alle sånne offentlige anbud så står det punkt om at det skal være grønt og miljøvennlig og sånne ting. Men det punktet er ikke vektlagt noen ting. Når du skal ta en avgjørelse så teller det liksom ikke noenting i utgangspunktet, men så har vi jo Bellona som kunde da. De tar jo litt hensyn. Men det er veldig få i realiteten som bryr seg. Hvis du konkurrerer på at mine løsninger er grønnere og de andre er billige og bedre så vinner aldri de grønne liksom.

Salgssjef i Purity sier seg enig i at det er få som egentlig bryr seg av deres kunder om hvorvidt deres løsninger er «grønne» eller ikke:

01P: Nei vi bruker det lite som et salgsargument. Vi selger IT-løsninger - det er litt sært det vi driver med. Det kommer opp i forbindelse med PR-verdien, men i det daglige så er det få som bryr seg om det av våre kunder.

Man får dermed inntrykk av at det grønne aspektet ved Purity sine IT-løsninger ikke er det som bringer et eventuelt salg i land. De startet når bedriften ble etablert med å forsøke å bruke det grønne ved IT-løsningene som et salgsargument. Men ettersom dette ikke hadde noen faktisk betydning for kundene, i alle fall ikke alene, minsket Purity fokuset på dette i salgssammenheng. Der er fortsatt et fokus på det miljøvennlige ved IT-løsningene, men det dukker da hovedsakelig opp i PR-sammenheng.

²³ IKT Norge er IT-næringens interesseorganisasjon.

Det at samfunnsansvar brukes i PR-sammenheng er gjennomgående for alle de tre bedriftene. Skanska har derimot enda ikke «gitt opp» å også bruke sin grønne profil som et salgsargument:

02S: Altså vi bruker jo den grønne siden på flere måter. Den ene siden er å stå frem som en aktør som har et verdsett og som er seriøs, mener noe og vil noe. Den andre delen er at dette er noe som gir oss omtale - det er på en måte markedsføring i det. Og den siste delen er jo at dette brukes også til å selge prosjekter. Det jeg merker er at flere og flere etterspør hvordan en ivaretar de tingene der, på kundesiden. Vi holder jo på med BREEAM sertifisering²⁴ på to bygg nå som føres opp på Eureka som skal klassifiseres «very good». Vi har da gitt pris på ett bygg som ikke er avklart enda men hvor kunden ønsker å sertifisere det til «excellent» fordi at de ser en verdi av det. Det å ha et bygg som har en miljøklassifisering, som har en lav energiklasse, det tilfører verdi til bygget.

Prosjekt sjefen mener å merke en økende etterspørsel etter miljøvennlig bygging i kundemassen. Regionslederen, som på sin side er svært opptatt av dette med svart arbeid, mener at også dette er en del av det samfunnsansvaret som Skanska tar, og at kundene også burde være mer opptatt av nettopp dette:

01S: Hvis våre kunder gir faen – unnskyld språket – i om vi driver og bruker billig innleid arbeidskraft, som ikke får betalt... Vi er helt avhengig av utenlandsk arbeidskraft. Problemstillingen er når de blir misbrukt.

Når regionslederen blir oppfordret til å fortelle mer om dette at kundene ikke bryr seg om hvorvidt arbeidstakerne får betalt for den jobben de gjør og når de som jobber svart dermed blir misbrukt, svarer han som følger:

01S: Vi opplever at der er det mange flotte intensjoner hos våre kunder – for eksempel det offentlige – men de bryr seg ikke i praksis. Det er helt – det er helt unntaksvis at de bryr seg. Det er ikke noen forskjell på det offentlige og det private her. Overhodet ikke. Det er dessverre – nå snakker jeg med litt store ord – men i det store og det hele er det en kostnadsulempe for oss at vi er gode på samfunnsansvar. Du har sikkert fått med deg bygget til Coop i Oslo – typisk eksempel – jeg satt og forhandlet frem en avtale på vegne av Skanska. Det var oss og den franske entreprenøren igjen. Og når jeg ser hva slags kostnader og tankearbeid vi brukte for å sørge for at rørleggere og elektrikerne hadde provisoriske gangbaner å gå på oppunder taket... Så ser du nå – de er overlatt til å klatre i reolene under for å komme seg opp og jobbe. Balanserer på

²⁴ BREEAM er et poengsystem i forhold til miljøsertifisering.

noen tynne rør. Det er det som er virkeligheten i prosjektet. Og så tenker jeg – fader, det prosjektet tapte vi fordi utbygger faktisk aksepterer at de kan jobbe slik. Det er et eksempel på at det samfunnsansvaret vi tar påfører oss en kostnadsulempe. Det er fakta.

Generelt sett er regionslederen opptatt av at Skanska ikke kun skal identifiseres med deres miljøvennlige profil, men han ønsker også at det at de tar avstand fra svart betalt arbeidskraft og at de sosiale aspektene som Skanska også tar et ansvar i forhold, til skal komme frem. For øvrig kan også regionslederen fortelle at den grønne profilen de har handler om noe helt annet:

01S: Der er du inne på å skape business²⁵. Jeg tenker som så at før var miljø hos oss å sørge for at du ikke dreit deg ut i forhold til det offentlige lovverket. Det var «compliance». Nå er vi der at hvordan kan vi utnytte kompetansen vår til å skape produkter som våre kunder vil ha. Og det er noe helt annet. Så nå er vi forbi der det kun var fokus på compliance, nå er vi der at vi vil skape grønne byggeprosjekter. Grønne byggeprosjekter er mer og mer etterspurt, per i dag først og fremst på det private utleiemarkedet – typisk kontorbygg hvor det er etterspørsel. I det offentlige så er grønn bygging kun knyttet opp mot energiforbruk. Lavere energiforbruk er det de etterspør. Mens det private næringslivet – nå tenker jeg på de profesjonelle utbyggerne, og utleierne, de har et mer helhetlig syn på hva miljøriktig bygging for fremtiden innebærer.

Skanskas grønne profil og miljøvennlige byggeløsninger er altså noe som de kan bruke som et salgsargument, og som de i økende grad får gjennomslag for hos kundene som begynner å se nytten av energieffektive og bærekraftige bygg.

For Varodd sin del er jo fokuset først og fremst på det sosiale ansvaret de selv og de bedriftene de samarbeider med viser. Dette gjenspeiles for øvrig også i deres prosjekt *i-jobb*:

02V: Ja jeg tror man kan si at vi bruker samfunnsansvar som et salgsargument. Men samtidig er jeg litt i tvil om hvordan bedriftene... Han lederen for NHO sier at det er greit med samfunnsansvar, men man må også fokusere på økonomien i bedriftene. Så det kan jo hende at vi har en veldig tanke om at det er viktig. Det er nok også derfor at vi har gått litt over på dette i-jobb-konseptet sånn at jeg tror selv at det er viktig med samfunnsansvar men om det gjenspeiler næringslivet vet jeg ikke helt.

²⁵ Informanten snakker her om den grønne profilen.

Jeg spør videre attføringssjefen om bedriftene de samarbeider med betaler noe for å ha personer fra Varodd inne hos seg som arbeidstakere, altså om bedriftene betaler mindre for disse enn om de for eksempel skulle ha ansatt fra et bemanningsbyrå:

02V: Ja, for de har de på en måte gratis i en periode. Og den perioden er veldig forskjellig om det kan være én eller seks mnd. Det kommer an på personen som er ute i bedriften. Men du har de økonomiske insentivene også som ligger i det. I for eksempel bemanningsbyrå så er det jo betaling fra første dag. Sånn at jeg tror nok det også er viktig for bedriftene. Ja, det er viktig, uten tvil.

Det er med andre ord naturlig nok ikke av ren nestekjærighet at bedriftene tar i mot arbeidstakere gjennom Varodd ettersom dette faktisk i en varierende periode er gratis arbeidskraft. På den andre siden så er jo målet også at de personene som er ute i bedriftene i en slik prøvetid etter hvert skal bli fast ansatte i disse bedriftene.

For å eventuelt kunne sette bedriftenes forståelse og bruk av begrepet samfunnsansvar i sammenheng med det faktisk økende fokuset i samfunnet generelt på samfunnsansvar, spurte jeg hvordan fokuset på samfunnsansvar hadde utviklet seg hos bedriftene.

Som tidligere nevnt er Purity en ganske fersk bedrift som startet opp for knappe fem år siden. De har derfor ikke den helt lange historien å vise til. Likevel har det, som tidligere vist, skjedd et interessant fokusskifte hos denne bedriften. Assisterende salgssjef beskrev da jeg spurte om hvorvidt de brukte samfunnsansvar eller de grønne IT-løsningene som et salgsargument, at dette var noe de hadde gjort helt i starten. De startet altså opp med en tanke om at det grønne ved deres IT-løsninger skulle være et viktig hovedfokus for dem i salg av deres tjenester. Dette gikk de som nevnt bort i fra etter hvert som de oppdaget at dette egentlig ikke var noe som kundene i vesentlig grad brydde seg om. Kundene, da med unntak av Bellona, er i følge både assisterende salgssjef og salgssjef mer opptatt av den tekniske kompetansen og de nye og effektive løsningene Purity leverer enn hvorvidt de er miljøvennlige.

Skanska har gått fra å ha et forhold til miljøansvar i forbindelse med overholdelse av det offentlige lovverket til å i større grad satse på å skape grønne byggeprosjekter. Det har altså blitt en business for Skanska.

Hos Varodd har det på samme måte som hos Skanska skjedd en utvikling i den andre retningen enn hos Purity, med tanke på fokus på samfunnsansvar og spesielt da med tanke på den faktiske bruken av begrepet:

02V: Vi har kanskje spilt på samfunnsansvar i et år/halvannet år. Tidligere var det nok mer at den enkelte var ute og pratet om bedriften og opplegget og hva vi kan tilby og prøvde å få til opplegget på den måten. Så da annonserte vi ikke og sånn. Så vi omtalte det heller ikke som samfunnsansvar. Jeg kan ikke si hvorfor egentlig.

Den faktiske bruken av begrepet samfunnsansvar er dermed ganske nytt i Varodd. I følge den administrerende direktøren har ikke fokuset på samfunnsansvar forandret seg, det er snarere et fokus som har blitt gjort mer eksplisitt og som de har satset mye på i kommunikasjonen utad:

01V: Det har ikke forandret seg, men det har blitt tydeliggjort. Vi har satset mye mer på å tydeliggjøre det, både med reklame og så videre. Så vi bruker det i alle sammenhenger: på nettet, visittkort, dørmatter og alt mulig. Vi har satset mye mer på å synliggjøre det og kommunisere det ut.

Når jeg da spør hva som er grunnen til denne spissingen av fokuset på samfunnsansvar utad, forteller den administrerende direktøren at dette er på grunn av et ønske om å synliggjøre hva bedriften holder på med:

01V: Det er en bevisst strategi bak det. Det er at vi ønsker å bli mer kjent som bedrift og så ønsker vi å bli kjent på en måte hvor vi er en viktig bidragsyter for å øke sysselsettingen, og selvfølgelig samfunnsansvar. Vi er en viktig brikke i arbeidet for å få flere i jobb, få frem det, og ikke at vi er en lukket festning her som driver med noe som ingen vet noe om.

Også attføringssjefen forteller at prosjektet *i-jobb* nok er den beste måten å beskrive en utvikling med tanke på fokus på samfunnsansvar i bedriften:

02V: Ja, den beste måten å beskrive det på er i-jobb. Der legger vi mye ressurser for å lette arbeidet vårt med å få folk ut i jobb. I-jobb går veldig mye ut på å synliggjøre fordelene for andre bedrifter med å ta et samfunnsansvar. Vi mener at det er store gevinster både kulturmessig innad i bedriften men også markedsmessig i og med at bedriftene får en mulighet til å synliggjøre at de er med på å ta samfunnsansvar.

Det attføringssjefen her snakker om i forbindelse med synliggjøring av samarbeidsbedriftenes samfunnsansvar handler om en annonsering som er blitt gjort på mange av bussene som kjører rundt i Kristiansand²⁶.

Hensikten med annonsene er i følge administrerende direktør å gi bedriftene mulighet til å skaffe seg PR:

O1V: Hensikten er å løfte frem de bedriftene som gjør en god innsats sammen med oss og at de skal få igjen en oppmerksomhet og så kunne bruke dette i sin profilering.

I forhold til samfunnsansvar i forbindelse med PR er dette noe som går igjen hos bedriftene. Det samfunnsansvaret de selv tar og åpner for at andre bedrifter kan ta ved bruk av deres tjenester og produkter grunner gjerne i et ønske om å «fremstå» på en viss måte overfor samfunnet og omgivelsene. For Purity handler for eksempel deres medlemskap i forskjellige miljø- og klimaorganisasjoner om å innta en viss holdning:

O2P: Vi er medlem i Klimapartner og El-retur og sånne ting. Husker ikke alle organisasjonene vi er medlem av nå. Men så er vi bare medlem, det er liksom ikke så mye. Du må krysse av og svare på noen spørsmålsskjema. Kjøpe noen klimakvoter og sånn så er det gjort liksom. Det blir ikke noen effekt ut av det i samfunnet for å si det sånn. Men vi vil jo ha samarbeidet, vi vil jo være der. Men om det hadde forsvunnet så hadde ikke vi merket noe til det. I realiteten så har ikke det samarbeidet noe å si. Det er ingen kunder som spør oss om det heller. Det er jo bare for å ta den lille holdninga da.

O1P: Økonomisk sett og i daglig drift så har det liten betydning²⁷. Det er mer det kollektive selskap og hvordan vi ønsker å fremstå og ta ansvar. Men i den daglige driften så blir ikke vi preferert foran andre på grunn av at vi har mer samfunnsansvar, i hvert fall i liten grad. Vi mener at det vil bli større fremtidige krav rundt miljø, og at vinnerne vil være de som tar ansvar i dag.

Salgssjefen i Purity peker, som assisterende salgssjef, på at medlemskapet deres handler om en måte å fremstå som ansvarlige på, men at dette ikke er utslagsgivende i forhold til om de får en jobb eller ikke. Derimot sier han at det vil være en fordel å likevel ha dette fokuset nå ettersom han antar at det på sikt vil være et større krav rundt miljøansvar.

²⁶ Se eksempel på dette i Illustrasjon 4, kap. 4.1.2.

²⁷ Informanten snakker her om medlemskapet i diverse klima- og miljøorganisasjoner.

Det å synliggjøre sin bevissthet i forhold til miljøansvar er også viktig for Varodd som miljøfyrtårnsertifiserte seg for ti år siden for å synliggjøre at de også tar ansvar på det området:

OIV: Vi ble miljøfyrtårnsertifiserte for ti år siden tror jeg. Det var på grunn av et ønske om å framstå med et samfunnsansvar også på miljøsidene og for å kunne bruke det for å synliggjøre at det har vi sikret i alle fall på det nivået. Det passer vår strategi og også markedsmessig så er det i noen sammenhenger viktig å synliggjøre det.

Som tidligere nevnt mener prosjektsjefen i Skanska at den grønne profilen som bedriften har gir dem omtale og at det er en markedsføring i det, samtidig som den også kan brukes til å selge prosjekter.

4.2.3 Drivkraften: Visjon og personlig motivasjon

Hva er det nå som driver disse bedriftene til å jobbe med samfunnsansvar på den måten de gjør? Jeg stilte informantene spørsmål om bedriftens visjon og ikke minst hva som er informantenes personlige motivasjon for å jobbe i bedriften, og om dette i og for seg hadde noe med det at bedriftene på hver sin måte leverer samfunnsansvarlige produkter og tjenester.

Når jeg spurte etter bedriftenes visjoner så tenkte jeg på fremtidsutsikter, hva de ønsker å være. Jeg ba om at de skulle forsøke å se bort fra den skriftlige versjonen, som jo de fleste bedrifter har, og fortelle meg mer fra «hjertet» hvordan de ønsker at bedriften skal være. Samtidig vil dette vise hvorvidt de samfunnsansvarlige tjenestene og produktene bedriftene tilbyr kommer til syne eller ikke kommer til syne i disse visjonene.

Hos Varodd handler deres visjon om å få flest mulig mennesker ut i arbeid og de ønsker å være et førstevalg både for NAV og jobbsøkere:

OIV: Ja i forhold til hva vi ønsker å være så vil vi være et førstevalg for personer som står utenfor arbeidslivet. Førstevalg når det gjelder kanal for å komme videre. Jeg ser liksom for meg en kø utenfor inngangsdøra av personer som gjerne vil inn til Varodd for å få bistand og hjelp til å komme videre. Det er den ene delen. Så er det i forhold til NAV at vi vil være deres førstevalg når det gjelder slusing av personer videre.

Purity, som jo er en forholdsvis nyoppstartet bedrift, har kanskje ingen klar visjon. Men det som drev dem da de startet opp var et ønske om å skape noe eget og å stå friere til å fokusere på de nyeste produktene:

02P: Altså gründerne jobba i et tilsvarende firma nesten som driver med noe av det samme som oss. Men de fokuserte ikke på nye teknologier og produkter. Så gründerne av Purity ønska å satse litt på nettopp dette, de så jo mulighetene i markedet. De starta vel rett og slett opp for å skape sin egen arbeidsplass og fordi de så mulighetene.

I følge salgssjefen som også selv er en av gründerne er visjonen til Purity som følger:

01P: Vår visjon er å være en spesialistbedrift som hjelper bedriftene til å spare kostnader, øke levetid og redusere energiforbruk.

Her er samfunnsansvaret implisitt i visjonen. Altså er det ikke direkte det at deres løsninger skal bidra til bedre miljø som er i hovedfokus i Purity sin visjon. Mer implisitt ligger dette i det faktum at nyere teknologi som da fører til et redusert energiforbruk selvfølgelig fører til mindre miljøskadelige utslipp fra bedriftene som benytter seg av Purity sine produkter og tjenester.

Hos Skanska er miljøfokus, da i form av bærekraft, mer eksplisitt i deres muntlige visjon, eller fremtidsutsikt noe som for så vidt er naturlig ettersom de utad tydelig har et større fokus på nettopp dette:

01S: Når det gjelder fremtiden... tenker ikke så langt fremover. Hvis jeg kunne beskrive en fremtid – skulle ønske vi var der at vi leverte byggverk hvor prosessen med å levere byggverket var så god at vi ikke gjorde byggfeil underveis og at vi overleverte byggverk med en reklamasjonstid på ti år. I dag er det tre år. Det er med på å prege de valgene man tar i forhold til materialbruk etc. Jeg tror vi vil være tjent med å ha en bransje som hadde produkter og komponenter med en god varighet. Det er å ta samfunnsansvar.

På samme måte som Purity vektlegger fordelene med å forlenge livssyklus på sine produkter og tjenester, er også dette noe som er viktig for Skanska i form av et ønske om bærekraftig materialbruk.

Det som er interessant med informantenes personlige motivasjon for å jobbe i de bedriftene de jobber i, er at dette sier noe om hvor viktig eventuelt samfunnsansvaret er for deres

arbeidstilværelse og dermed kan dette også si noe om hvorfor bedriftene jobber med samfunnsansvar på den måten de gjør. Dersom samfunnsansvaret motiverer sentrale aktører i en bedrift til å jobbe i nettopp den bedriften kan det også fortelle noe om hvor viktig samfunnsansvaret er for virksomheten.

Administrerende direktør i Varodd forteller at det som motiverer han med å jobbe i bedriften er at han får mange av de samme utfordringene som i tidligere jobber, samtidig som han opplever en mer meningsfylt side ved jobben:

01V: Selvfølgelig er det en ordinær jobb, altså min bakgrunn er innenfor økonomi, jeg har hatt en del jobber i andre virksomheter som i industri og konsulentbransjen altså helt ordinært. Her får jeg akkurat de samme utfordringene sånn i forhold til oppgaven som leder, økonomi, markedsutvikling og personal. Og så er det i tillegg den dimensjonen som går ut på at det er noe mer meningsfylt med en sånn bedrift. Det går ikke bare ut på å tjene penger. Så i tillegg til de vanlige kommersielle administrative utfordringene så har vi de utfordringene som er knyttet til å hjelpe folk videre, å øke folks livskvalitet. Det å høre de gode historiene direkte fra de du hjelper er noe du ikke får i en finansjobb eller andre jobber på samme måte.

Også attføringssjefen i Varodd vektlegger den delen av jobben som handler om å hjelpe mennesker:

02V: Det som motiverer meg er nok det å se at man kan gjøre en forskjell, at jobben er meningsfylt. Man får se at mennesker kan lykkes. Det å tro på det en holder på med er en drivkraft.

Hos assisterende salgssjef i Purity handler motivasjonen mer om gode betingelser og større frihet og fleksibilitet sammenlignet med tidligere jobber:

02P: De grønne løsningene har nok ikke så mye å si. Det er totalpakka - mindre firma, mye mer fleksibilitet og veldig mye gøyere og bedre betingelser. Vi deler for eksempel en tredjedel av alt overskuddet på alle de ansatte helt likt, uansett om du er sjef eller om du er vaskemann. Det er jo litt gøy ting. Så har vi jo betalt fri i romjula og påska.

Informantene i Skanska legger vekt på seriøsitet, fornuft og det å kunne påvirke omgivelsene i positiv retning som motivasjon for å jobbe i bedriften:

02S: Nå skal jeg ikke si at jeg er noen sann der miljøfantast på noen måte men jeg synes det er en bra ting at vi er bevisst på den delen der. Men igjen så er det for min del forankret i at det må være en fornuft bak det.

01S: Å være en del av en bedrift som tar samfunnsansvar og fremstår i media, fremstår i praksis som en ledende aktør – motiverer meg til å jobbe i Skanska. Det gjør det utvilsomt. Det å være med å bety noe fra eller til. Det å flyte vektløst rundt og ikke påvirke noe som helst er jo det verste som fins. Det er kjekt å sette spor etter seg.

Informantenes motivasjon er dermed litt forskjellig styrt. For noen handler det om trivsel med tanke på gode økonomiske betingelser og frihet, og for andre handler det om det å kunne gjøre en forskjell, å være en del av en seriøs bedrift og å kunne hjelpe andre mennesker.

4.2.4. Tilnærming til konseptet Gjensidig Verdiskaping

Som tidligere nevnt forklarte jeg kort i informasjonsmailen til informantene om konseptet Gjensidig Verdiskaping (jf. vedlegg 2). Grunnen til den korte forklaringen var at jeg ikke ville «legge ord i munnen» på informantene, altså ville jeg i minst mulig grad påvirke hva de ville svare.

Da jeg valgte å ta for meg disse casene var det med en forhåndsantakelse om at disse bedriftene jobbet utifra en form for integrert samfunnsansvar og at de da med andre ord kunne settes i forbindelse med konseptet Gjensidig Verdiskaping. Jeg anså disse bedriftene som potensielle eksempler på en slik måte å jobbe med samfunnsansvar på. Samtidig kunne også bedriftene fortelle meg om samfunnsbaserte utfordringer ved å jobbe med samfunnsansvar på den måten de gjør. Jeg er følgelig oppmerksom på at bedriften Purity ikke eksplisitt omtaler sine produkter og tjenester som samfunnsansvarlige, men jeg velger likevel å anse bedriften som et potensielt eksempel på en måte å jobbe i tilnærming til konseptet Gjensidig Verdiskaping, også til tross for at dette er en teori som bedriften, og for så vidt ikke de to andre bedriftene heller, bevisst jobber utifra.

Med bakgrunn i informasjon på bedriftenes hjemmesider og lignende kan jeg langt på vei vurdere dem i forhold til konseptet Gjensidig Verdiskaping. Likevel er det ikke all informasjon som er offentlig tilgjengelig ved bedriftene eller som er like lett å få tak i, for eksempel med tanke på hvorvidt de faktisk selger på bakgrunn av miljø- eller samfunnsansvarlige løsninger og tjenester, eller med tanke på deres verdikjeder, samarbeid og kunnskapsdeling.

Produkter og tjenester

Et av hovedpoengene i konseptet Gjensidig Verdiskaping er hvorvidt det eventuelle samfunnsansvaret bedriften tar er integrert i bedriftens lønnsomhet og konkurransekraft. I forbindelse med dette synes jeg det kunne være interessant å spørre bedriftene om hvorvidt deres produkter faktisk er konkurransedyktige i kraft av deres positive samfunnsmessige konsekvenser. Jeg stilte derfor spørsmål rundt deres produkter og tjenester med tanke på hva som er grunnen til at bedrifter velger å gjøre forretning med akkurat dem. Administrerende direktør og attføringssjef i Varodd mener at deres konkurransemessige fortrinn baserer seg på den tette oppfølgingen de tilbyr, at den perioden hvor de utplasserer personer i bedrifter er uforpliktende og i en begrenset periode ikke koster bedriften noe økonomisk, kombinert med en antakelse om at bedriftene også ønsker å bidra til noe godt i samfunnet:

01V: Altså hvis man skal tenke konkurransefortrinn så tror jeg det er to ting. At vi har en tett oppfølging av arbeidsgiver og arbeidstaker og så er det en uforpliktende periode. Det vil si at arbeidstakeren kan komme ut og jobbe og bedriften forplikter seg ikke til å gi de jobb men bare til å prøve de ut. Fungerer det ikke godt nok har de en returrett så, så de tar ingen risiko før de har bestemt seg og funnet ut at her kan vi ansette vedkommende.

02V: For noen er det nok noe økonomi. Vi kjenner de vi jobber med sånn at vi kan prøve å matche litt. De får oppfølging fra jobbkonsulenter på Varodd. Og så tror jeg at bedriftene ønsker å bidra og har et sosialt engasjement og ønsker å hjelpe ungdom eller hjelpe mennesker videre. Så jeg tror alt det ligger til grunn.

Når jeg spurte salgssjef og assisterende salgssjef i Purity om de grønne IT-løsningene har noen effekt på om bedrifter velger dem, svarte begge at deres miljøvennlige IT-løsninger i liten grad har noe med grunnen til at bedrifter velger å benytte seg av deres tjenester å gjøre. De mener at det er kompetansen de sitter på, samt de reduserte kostnadene som tjenestene deres fører til som er grunnen til at bedriftene velger dem:

01P: Nei, egentlig ikke. Når vi tenker på samfunnsansvar så handler det om å redusere energiforbruket hos kundene våre. Men det har jo en annen gevinst og, det er jo rimeligere. Så det er en stor faktor av hva vi leverer. Hvis vi kan redusere kostnadene til en bedrift med 200 000 kroner i året så ser vi mer at det er fokus på sparte kostnader enn miljøbesparelser. Det er en benefit men det er ikke noe som gjør at vi vinner anbudene.

02P: Det er egentlig ett ord, det er kompetansen, rett og slett. Kompetanse, responstid og supporten. De velger oss ikke på grunn av de grønne IT-løsningene. Ja, jo Bellona gjør jo det da men. Men ellers til dags dato stå tror jeg ikke at det har skjedd.

Prosjektjefen i Skanska kom som tidligere nevnt med et eksempel hvor kunden ønsker at Skanska skal utføre BREEAM-sertifisering på to bygg og mener dermed at det er etterspørsel etter tjenester knyttet til miljøriktig bygging.

Regionsleder i Skanska mener at de kan konkurrere med de små bedriftene når det kommer til miljøriktig bygging, men at de egentlig ikke har noen unik kompetanse sammenlignet med de andre store selskapene i bransjen:

01S: Vi har ikke noe unikt å bringe til torgs som vi kan tro at markedet virkelig er villige til å betale for, men i forhold til noen av de mindre konkurrentene, så har vi det. Men for å si det sånn, det hjelper oss ikke i den store konkurransesituasjonen. Våre konkurrenter kan også markedsføre, selge og langt på vei konkurrere med oss på dette. Så her er det ikke slik at dette å ha kunnskap om miljøriktig bygging gir oss mange flere jobber, men det er en dyd av nødvendighet. Hvis ikke du kan er du ute av markedet. Men det er ikke Skanskas unike kompetanse som gjør at Skanska blir valgt, jeg tror ikke man skal overdrive den betydningen.

Regionslederen ser det samfunnsansvaret som Skanska tar ved å bygge miljøriktig mer som en nødvendighet enn noe annet. Han mener at dette er noe som må til for å kunne henge med i markedsutviklingen og at dette ikke først og fremst er noe de med lett hjerte kan si at de ene og alene kan konkurrere på, ettersom mer miljøriktig bygging ser ut til å være en del av en generell bransjeutvikling.

Verdikjeden

Det at bedriftene tilrettelegger sine produkter og tjenester som på forskjellige måter bidrar til sosialt og miljømessig ansvar er ganske eksplisitt. Det som kanskje ikke er like tydelig er hvilket forhold og bevissthet bedriftene har ovenfor sin verdikjede. Jeg stilte bedriftene spørsmål om deres forhold til verdikjeden for å finne ut hvorvidt dette var et område de forsøkte å utnytte i forbindelse med konkurransedyktighet. Dette er jo det andre av de områdene som Porter og Kramer nevner at bedrifter kan oppnå Gjensidig Verdiskaping på.

Når jeg stilte spørsmål til bedriftene om deres bevissthet og behov for kontroll i deres verdikjede, var det for eksempel hos Purity et gjennomgående svar at de som liten bedrift ikke hadde mye de skulle ha sagt i handel med store amerikanske selskaper. Dessuten antar de at disse selskapene selv har sine retningslinjer som de følger med tanke på samfunnsansvar og HMS:

02P: Vi stiller ingen samfunnsansvarlige krav. Nesten alle leverandørene tror jeg er amerikanske selskaper og de har som regel det her ansvaret selv uansett. Sånn som HP de er jo svære. Men vi har noen nyoppstarta firma også da som vi har leverandører fra men vi stiller aldri noen krav til de. Vi fokuserer rett og slett på produktet.

01P: De er veldig lite påvirkelige, det er ofte store selskap som HP, Dell og andre hvor vi blir ubetydelige. Men samtidig så er jo disse fabrikkene da igjen forpliktet i deres CSR til å være HMS-kompatible og ha tilbakeleveringsrutiner og produksjonsrutiner i henhold til gjeldende reglement.

Purity har derimot kuttet noen ledd ettersom de kjøper sine produkter rett fra leverandørene, noe som fører til økt effektivitet og sparte kostnader for bedriften:

02P: Ja altså vi skal ikke ha mellomledd, så vi kjøper alt rett fra produsent eller fabrikk. Vi bruker ikke distributører. Det sparer oss veldig mye kostnader når vi kan gå rett til fabrikk og kjøpe.

Prosjekt sjefen i Skanska vektlegger at det ikke er lett å ha oversikt over sin verdikjede, men sier at man gjerne bruker de man er kjent med fra før som man dermed også vet mer om med tanke på moral og ansvarlighet, og vet om man da får en «ryddig» eller «ikke ryddig» samarbeidspartner:

02S: Vi kjøper jo veldig mye fra underleverandører. Det er klart at det å sikre at de har sin bok helt hvit og ren er jo en utfordring, en kjempeutfordring. Samtidig så er jo lovverket helt tydelig. Det er jo vi som sitter på toppen av verdikjeden der og som da sitter med det ansvaret. Og det er en nesten umulig oppgave. Vi er jo en bransje som er veldig tradisjonell på en del ting og det ser vi jo også her hos oss at mange velger å bruke de som de har en relasjon til, de man er kjent med å bruke, og da vet man mer om de man bruker. Så enten så er man helt ren og ryddig og bruker de fordi de er helt ren og ryddig eller så bruker man de fordi de ikke er ren og ryddig og da er man ikke ren og ryddig selv.

Varodd mener å bli stilt krav til av kunder, og at de derfor må stille krav videre i kjeden. Bedriften har mye egenproduksjon på huset og har en del leverandører av diverse varer. Blant annet nevnes store leverandører i Kina:

01V: Vi stiller krav veldig ofte på grunn av at våre kunder stiller krav. Så vi gjør noen undersøkelser. Blant annet så er vi miljøfyrtårnbedrift og da ønsker vi jo at våre leverandører skal ha lignende. Vi sender ut og ber bedriftene svare på spørsmål sånn i forhold til barnarbeid, sånn som de store leverandørene i Kina, der har vi også en kontaktperson som står for kvalitetssikringen vår ovenfor leverandøren som er på plassen. Han skal forsikre at det er forsvarlig.

Kunnskapsdeling og samarbeid

Jeg visste i forkant av intervjuene med bedriftene at det ikke var noen av dem som befant seg i en åpenbar form for næringsklynge av den typen som Porter og Kramer omtaler (jf. kap. 2.3.1.). Jeg fant det likevel interessant å spørre de i forhold til om dem hadde noen samarbeidspartnere, opplæringsavtaler eller medlemskap i noen relevante organisasjoner for å høre om dette kunne være noe som i betydelig grad bidro til bedriftens konkurransekraft.

Som tidligere nevnt (jf. kap. 4.2.2.) er Purity medlem i noen klimaorganisasjoner, som Elretur og Klimapartner. Dette er et samarbeid som de har først og fremst for å innta en holdning utad. Samtidig fortalte assisterende salgssjef i Purity at dette egentlig ikke er et medlemskap som har noe å si for dem som bedrift. Når jeg spurte assisterende salgssjef om de har noen opplæringsavtaler eller form for kunnskapsdeling svarte han som følger:

02P: Ingen opplæringsavtaler eller sånn. Det eneste er at det er ikke så veldig mange som har lov til å fyrtårnsertifisere firma og en del av konsulentene velger å bruke oss på datarommene og kontakter oss gjennom IKT Norge tror jeg det heter, husker ikke hva de heter, de er veldig kjent i media og sånn når det gjelder grønn IT. Så det er bare akkurat det at vi har den analysen og den kompetansen på det. Men vi har ikke noe offisielt samarbeid eller opplæring eller noen sånne ting.

Salgssjef og medgründer i Purity ramser opp flere organisasjoner som de er medlem av:

01P: Vi er med i Klimapartner her fra Sørlandet, det var vi en av de fem-seks første som var med på. Vi benytter CO2Focus som beregner hva som må kjøpes i

klimakvoter for å bli nøytrale. Vi er med i UN CNET²⁸ som vi rapporterer til. Og vi er medlem av Elretur som er et landsdekkende returselskap for innsamling, gjenvinning og miljøriktig håndtering av elektrisk og elektronisk avfall.

Ettersom Purity driver med det de kaller for grønne IT-løsninger er nok dette noe de anser som naturlige medlemskap. Det er derimot ikke noe de mener bidrar til deres konkurransekraft basert på assisterende salgssjefs utsagn om at dette er samarbeidsavtaler som det nok ikke egentlig blir noen effekt ut av.

Prosjektssjefen i Skanska forteller om opplæringsavtaler som de har i bedriften hvor disse lærlingene tar med seg det han kaller «Skanskaballasten» videre ut i andre bedrifter. Han snakker også om at de er veldig åpne på den grønne delen ved bedriften, men at systemet som gjør at de klarer å bruke det i prosjektene ikke er noe de vil dele videre med andre:

02S: Lærlingedelen er jo helt klart en åpenhetssak, dette er jo folk som vi har inne i en begrenset periode og så går de jo ut til andre aktører og da har de med seg den Skanskaballasten ut. Samtidig så er vi også veldig åpen på den grønne delen, men vi gir jo ikke fra oss verktøyene. Vi kan snakke om enkelttingene men helheten og systemet er jo vårt fortrinn at vi har klart å sette dette i system som gjør at vi kan bruke det i prosjektene. Og det gir vi jo ikke fra oss til konkurrentene våre.

Varodd har på en måte svært mange samarbeidspartnere og samarbeidsavtaler:

02V: I bedriftsdatabasen vår så har vi en 6-700 bedrifter. Men sånn aktivt så er der en kanskje 200. Det er en 120-130 ute i bedrifter hele tiden.

De bedriftene som attføringssjefen her snakker om er de som står på Varodd sin liste over samarbeidspartnere med tanke på at de er potensielle arbeidsplasser for jobbsøkere gjennom Varodd. Dette er jo også bedrifter som befinner seg i Kristiansandsregionen.

I tillegg har jo Varodd også opplæringsmuligheter for de jobbsøkerne som kommer til dem hvor de da ruster dem for videre arbeid i andre bedrifter. Dette er jo også i aller høyeste grad noe av det essensielle ved Varodd sin virksomhet.

²⁸ Salgssjefen snakker her om Clima Neutral Networks som er en del av UNEP (United Nations Environment Programme). URL: <http://www.unep.org/NEWSCENTRE/default.aspx?DocumentId=596&ArticleId=6323>

4.2.5 utfordringer

I intervjuene snakket vi om hva informantene synes om det offentlige i forbindelse med krav og forventninger, og ikke minst hvorvidt det offentlige faktisk etterlever egne krav når det kommer til å ta mer samfunnsansvarlige valg i for eksempel anbudsprosesser. Bedriftene tror ikke at strenge krav fra det offentlige vil være noen god løsning i forhold til å øke næringslivets engasjement i forbindelse med samfunnsansvar. Men for eksempel i følge prosjektsjef og regionsleder i Skanska skulle det offentlige gjerne stått litt mer på prinsippene:

01S: Jeg synes det er viktig at det offentlige i sin tildeling av kontrakter følger disse kriteriene som tydelig krav og viser det at det faktisk er sånn, at du må opptre forsvarlig i forhold til samfunnsutviklingen, at du må det for å få jobb for det offentlige. Nå gjør de ikke det. Noen prøver med noe kvasigreier, men følger det ikke opp i praksis. De tildeler på laveste pris. For eksempel er det krav om at man skal ha lærlinger – så ender det opp med at de godkjenner at en søker i løpet av kontraksperioden om å få en lærling godkjent. Og så er det godt nok. Det er konkurransevridende når de pålegger oss å følge norsk lov, men egentlig aksepterer at man egentlig ikke gjør alt. Egentlig er det skandaløst.

Regionslederen ergrer seg her over at det offentlige godtar at bedrifter vrir seg unna og finner «smutthull» i kontraktene de inngår med bedrifter som tar jobber for dem. Eksempelet han her nevner handler om et krav fra det offentlige om at bedriften som tar oppdrag for dem må ha lærlinger. Dette godtar da det offentlige så lenge bedriften skaffer seg en lærling før kontraksperioden er over. Det er kanskje mangelen på prinsippfasthet hos det offentlige som plager regionslederen.

Prosjektsjefen i Skanska etterlyser større fokus på rehabilitering av allerede eksisterende bygg, og mener at det må være bedre å gjøre litt på disse enn at det offentlige setter for strenge krav til nybygg, noe som i følge han vil føre til både økonomisk bærekraft og miljømessig gevinst:

02S: Jeg ivrer egentlig litt for alle de byggene som står der og ikke, altså potensialet i eksisterende bygg da, jeg mener jo at det er litt sånn feil fokus å sette for strenge krav. Det må være bedre å ta littegranne og få gjort det på mange steder enn å gjøre mye på noen få steder. Så det å lage realistiske krav på rehabilitering av eksisterende bygningsmasse gjør at en får en økonomisk bærekraft i det en skal gjøre. Da vil en også tjene miljøet på den siden der.

Assisterende salgssjef og salgssjef i Purity tror heller ikke at strenge offentlige krav vil ha noe for seg. De tror heller at holdningskampanjer, mer rating og, om man kunne gjort det ved et lovforslag, satt regningen på IT-sjefens budsjett:

02P: Nei vi gikk jo ut i begynnelsen som sagt og anbefalte men de kan liksom ikke sette krav til det heller men de anbefalte jo at alle effektiviserte dataromma sine. Men jeg tror det er umulig for dem å sette krav for da er det såpass mange som hadde slitt med å oppnå de. Så jeg tror at de bør skape litt holdningskampanjer og prøve å få litt bevissthet rundt det da. Og kanskje gi en økonomisk gevinst slik at bedrifter begynner å ta nytte av det. Det kommer vel naturlig og hvis bedriftene ser at de kan spare penger. Ja-ja, IT-sjefen kunne jo ha fått strømbudsjettet på sitt budsjett da, hadde et lovforslag kunnet gjort noe sånt... Det hadde hjulpet veldig, for da ser du jo kostnadene.

01P: Vi ser at det i offentlig sektor blir mer krav ovenfra-og-ned på at de som leverer tilbud må ha dokumentert hva de gjør for klima og samfunn. Der det kommer ut så får vi stort sett full score på det. Men det teller sjeldent mer enn 5-15%. Det kan jo være avgjørende, men det er sjeldent. Men jo mer rating det er jo mer vil jo vi og andre leverandører ta samfunnsansvar og klima på alvor.

Administrerende direktør og utføringssjef i Varodd er sparsommelige med kommentarer i forhold til utfordringer og hva som kan gjøres bedre for dem som bedrift. Det de peker på er at de ønsker seg mindre byråkrati i form av dokumentveksling med NAV:

02V: Da tror jeg nok at det er å bruke mer skjønn i forhold til regelverk. Altså NAV har sine regelverk som de følger. Men vi skulle nok ønske mer fleksibilitet og mer skjønn.

01V: Det er klart at der er mye rapportering som for oss er mye ekstraarbeid. Og der er og spesielt i forhold til NAV mye rapportering som helt sikkert er nødvendig sett fra NAV sitt ståsted som dokumentasjon i forhold til deltakere som går ut og inn og data og eget regnskap og tiltak og masse sånne ting som er mye ekstraarbeid som ikke er verdiskaping for oss. Det er en kontroll.

For øvrig kan det synes å være enighet mellom alle bedriftene med tanke på at spesielt strenge offentlige krav ikke nødvendigvis er å foretrekke. Også administrerende direktør i Varodd sier seg enig i at tvang nok ikke er en god løsning:

01V: Det er jo noen land som har et regelverk som pålegger bedrifter å ha en viss andel av sin arbeidsstokk fra et sånt system. Det er jeg ikke sikker på om er rette veien å gå. Dette er litt prinsipielt, altså pålegg det er ikke alltid det fungerer etter hensikten. Det kan bli en stor belastning for enkelte bedrifter å måtte gjøre det. Men sånn som det er nå i Norge så er det frivillig. Jeg tror den løsningen er bedre for arbeidstaker og bedriften. Det blir litt mer tvang, det går ofte an å få til ting uten å presse noen.

På den andre siden bemerker prosjektsjef i Skanska at dersom de som bedrift ikke merker en god nok etterspørsel i forbindelse med deres samfunnsansvar er det fare for at dette fokuset ikke vil bli værende i bedriften:

02S: Det første en må ha er at en ser at markedet responderer på det som vi har gjort. Hvis ikke så kommer det til å bli lagt dødt hos oss hvis ikke vi opplever at dette er noe etterspørsel på, at vi får kunder inn som vi kan begynne å prate med og kommer til oss og etterspør dette så kommer ikke vi til å gjøre noe utover det vanlige. Da kommer vi til å være som en hvilken som helst annen bedrift. Da kommer vi til å forholde oss til forskriftskrav og alt det som er der og ikke noe mer. Da kommer vi til å gå for minimumsløsning. Nå er vi på maksimumsløsning.

På spørsmål om hva som skal til for at etterspørselen skal øke, svarer prosjektsjefen i Skanska som følger:

02S: Jeg tror det er noe som går utifra den generelle samfunnsbevisstheten. Også selvfølgelig styrt av at energi kommer til å bli mer kostbart. Det gjør at de kommer til å være ute etter å ha bygg som produserer mest mulig energi fordi det har en ren kroneverdi og da går det der av seg selv det.

Regionsleder i Skanska mener at markedet generelt ikke er modent for å ta hensyn til miljøriktig bygging utover det som er knyttet til energieffektivisering og kostnadssparing og sier at de i Skanska har et mål om å klare å gjøre ett grønt prosjekt i år, men et grønt prosjekt krever mer enn kun et fokus på energieffektivitet:

01S: Men som sagt, de offentlige byggherrene etterspør foreløpig bare energieffektivitet knyttet til sparing av penger. Markedet er ikke modent. Derfor må vi balansere de ressursene vi bruker på dette. Det er overdrevent å tro – vi har en målsetning om å klare i vår region ett grønt prosjekt i år. Men det er noe mer enn bare krav til energieffektivitet. Mange faktorer som må slå til – for eksempel må de være LEED eller BREEAM sertifisert. Det er et av kriteriene som må til for at vi kan kalle det et grønt prosjekt. Og det er der, når man sertifiserer, at man begynner å få inn miljøperspektivet som noe mer enn bare energi.

Prosjektleder i Skanska skulle ønske at det offentlige hadde vært flinkere til å stille krav når det kommer til samfunnsansvarlig fokus på byggeprosesser og er oppgitt over de mange jobbene han mener de ideelt sett skulle fått dersom deres kompetanse hadde blitt vurdert:

02S: Skulle ønske jeg kunne si et entydig ja i forhold til hvor flinke det offentlige er til å stille krav, men det kan jeg ikke for det koker rett og slett ned til billigste krone og det er mange jobber vi skulle hatt hvis de hadde vurdert vår kompetanse sett i forhold til prisen på det produktet som vi leverer.

Regionslederen forteller også at deres konkurrenter har begynt å ta innpå når det gjelder markedsposisjon og at Skanska, som det store selskapet de er, har i oppgave å være i bresjen med tanke på å komme opp med gode løsninger for bransjen. Men han poengterer igjen at de ikke får nok hjelp fra kundene og etterlyser indirekte et større fokus på for eksempel urettferdigheten rundt svart arbeid og at dette kanskje ville forandret kundenes innstilling:

01S: For fem år siden hadde man anledning til å ta markedsposisjon og det var Skanska flinke til. Men nå har det gått fem år, og mange av våre konkurrenter har tilegnet seg god kunnskap om dette. Jeg tenker at Skanska har en oppgave om å ta samfunnsansvar i å være i førersetet i forhold til at bransjen kommer opp med gode løsninger for bransjen. Løsninger som driver samfunnet videre. Det samme gjelder sikkerhetsarbeid, svart arbeid etc. Der har vi dessverre, der får vi ikke ordentlig hjelp av våre kunder. Det tror jeg ikke folk forstår, alle syns det er greit med svart vaskehjelp, men hvis du vet at du er med på at noen mennesker tjener seg søkkrike på andres svarte arbeid. Det vil ikke mange være med på. Hvis det kom ordentlig frem, tror jeg mange hadde stilt seg annerledes til dette.

For Varodd, som jo er en offentlig eid bedrift, synes det å snakke om utfordringer og forhold til det offentlige som jo er deres sjefer, på sett og vis, å være litt vanskelig. Det attføringssjefen derimot påpeker er at det for dem kan være en utfordring at bedriftene som de samarbeider med kun fokuserer på økonomi og kun vil ha de beste kandidatene:

02V: Det som kan være en utfordring for oss er om bedriftene bare ser på økonomi og bare skal ha de beste. Det er helt klart en utfordring. Det er ikke alle bedrifter som ser at det ville være en berikelse å ha forskjellige funksjonsnivåer på mennesker.

5.0. Avslutning

Som nevnt innledningsvis i denne oppgaven vil jeg her presentere og drøfte de funnene jeg har gjort med bakgrunn i mitt datamateriale og teoriene som jeg presenterte i teorikapittelet.

5.1. Hva samfunnsansvar betyr for bedriftene

Samfunnsansvaret til mine case har en litt forskjellig betydning for de ulike bedriftene. For Purity handler samfunnsansvar om deres IT-løsningers bidrag til mindre miljøskadelige utslipp og forlenget levetid på IT-løsninger. For Varodd dreier det seg om et sosialt ansvar og de hevder at hele Varodds eksistens bygger på nettopp det å få mennesker ut i jobb og dermed også forbedre menneskers livskvalitet. For Skanska er samfunnsansvaret betydningsfullt på mange områder i bedriften; både økonomisk, med tanke på sikkerhet på arbeidsplassen og grønnere og mer bærekraftig bygging.

Ergo handler samfunnsansvar for Purity sin del i hovedsak om et miljøansvar, for Varodd handler det mest om et sosialt ansvar, mens for Skanska dreier det seg om alle de tre bunnlinjene. Skanska hevder at man ikke kan ta ansvar på ett område og så ikke tilfredsstille på de andre områdene. Nå er det ikke sagt at Varodd og Purity ikke tar ansvar for henholdsvis miljø og det sosiale, men dette er ikke noe som er vektlagt som en del av deres kjernevirksomhet på samme måte som det er hos Skanska.

Betydningen av samfunnsansvaret for bedriftene fortøner seg på litt forskjellige måter. For Purity sitt vedkommende er samfunnsansvaret de bidrar til en bonus ved deres tjenester og ikke noe som de i stor grad bryr seg om i forretningsmessig sammenheng. En av de tingene som Purity kanskje særlig fremhever i forbindelse med det grønne ved deres IT-løsninger på deres nettsider, er GRIT-analysen. Likevel kommer det frem i intervjuet med assisterende salgssjef at dette egentlig er en tjeneste som de ikke ønsker å gjøre for så mange på grunn av at dette krever mye tid og at de har knapt med ressurser til å utføre disse analysene.

For Skanska fremkommer det i intervjuene at samfunnsansvaret, da både det økonomiske, sosiale og miljømessige, er snakk om å henge med i tiden og at det rett og slett er en dyd av nødvendig for å kunne stå stødig i sin markedsposisjon som en konkurransedyktig bedrift. Hos Varodd grunner samfunnsansvaret i et krav fra NAV og samfunnet for øvrig, om at de skal få færre mennesker på uføretrygd og stønader ved å hjelpe dem ut i arbeid.

5.2. Hvordan samfunnsansvaret brukes

Det virker som om samfunnsansvaret for mine bedriftscase har en betydningsfull verdi i forhold til PR og omdømmebygging. Det har kommet frem gjennom intervjuene at nettopp dette er et viktig aspekt ved arbeidet med samfunnsansvar hos bedriftene. Blant annet kommer dette tydelig frem når assisterende salgssjef i Purity snakker om deres kjøp av klimakvoter og medlemskap i diverse miljø- og klimaorganisasjoner, som for dem handler om å «krysse av noe på et skjema» og å «henge en plakate på veggen». Hos Skanska dreier også det samfunnsansvaret som bedriften tar seg om en fordelaktig måte å fremså på i media som vil kunne bidra til å gi dem et godt omdømme. For Varodd dreier samfunnsansvaret seg om PR og omdømmebygging på to måter: både for bedriften selv, men også for bedriftene som benytter seg av deres tjenester ved å hente arbeidskraft fra dem. For Varodd sin del handler blant annet deres miljøfyrtårnsertifisering om et ønske om å synliggjøre utad at de også tar ansvar på det området. Samtidig spiller Varodd også på samfunnsansvar når de reklamerer for sin bedrift utad mot andre bedrifter ved å da blant annet på nettsidene skrive at bedrifter kan få et bedre omdømme dersom de tar samfunnsansvar ved å ansette jobbsøkere gjennom Varodd. I tillegg tilbyr Varodd bedriftene som henter arbeidskraft gjennom dem å reklamere for nettopp dette.

Purity har, som nevnt i innholdsanalysen, ikke noe sted på deres nettside nevnt begrepet samfunnsansvar. Likevel er det implisitt at bedrifter ved å ta i bruk deres grønne IT-løsninger bidrar til en minskning av skadelige utslipp og et mer bærekraftig miljø på grunn av forlenget levetid på IT-løsningene. Sann sett kan dette tolkes som et forsøk på et salgsargument ettersom dette er noe de prioriterer på nettsidene. Likevel sier de jo at dette heller betraktes som et tilleggsgode av de som kjøper deres produkter og tjenester. Dette kan dermed også sammenlignes med den mer tradisjonelle formen for samfunnsansvar, ettersom dette handler om en måte som bedriftene vil framstå på for sine omgivelser. Porter og Kramer mener at samfunnsmessig vekst og utvikling også burde anses som verdiskaping fremfor et tilleggsgode (jf. kap. 2.1.2.). Dette kan tyde på at næringslivet ikke helt deler dette utvidede synet på at også det å spare miljøet for skadelige utslipp er en form for verdiskaping. Dette kommer jeg tilbake til.

Når det kommer til bruken av samfunnsansvar er det jo ikke bare slik at bedriftene bruker dette til å bedre sitt eget omdømme. Jeg antok at bedriftene også ville benytte dette som salgsargumenter. Dette fikk jeg i intervjuene noe uventede svar på. For eksempel Purity, som er en fem år gammel bedrift, har gått fra å i starten ha et veldig fokus på det grønne ved sine

IT-løsninger til å omsider minimere dette fokuset i forretningssammenheng. Dette overrasket meg litt, ettersom det i følge teorien som jeg har presentert innledningsvis i denne oppgaven jo er et økende fokus på og et økende krav om ansvarlighet hos bedrifter. Jeg trodde derfor at de grønne IT-løsningene godt kunne fungere som et salgsargument, men det gjorde de altså i svært liten grad for Purity sin del. Dette kan tyde på de økonomiske kostnadene for mange bedrifter er prioritert fremfor miljøhensyn.

Hos Varodd har det på den andre siden skjedd en utvikling i motsatt retning, altså i den retningen jeg også i utgangspunktet forventet at bedrifter skulle ta i dag. De begynte å «spille på» begrepet samfunnsansvar ganske nylig, for halvannet år siden, for å da i større grad kunne appellere til bedrifter ved å øke attraktiviteten av egne tjenester ut mot potensielle samarbeidspartnere. Dette er dermed mer i tråd med teoriene som forteller om det økte fokuset på samfunnsansvar. På den andre siden kan det likevel tenkes at det er enklere for Varodd å spille på samfunnsansvar i forretningssammenheng, ettersom deres tjenester i alle fall i første omgang ikke er noe som koster bedriftene noe økonomisk sett. Dessuten ansetter bedrifter ved behov, og den lønnen de da betaler til de ansatte gjennom Varodd er jo en lønn de uansett måtte ha betalt dersom de skulle gjøre nyansettelser. Dette ferskt økte fokuset på samfunnsansvar som begrep fra Varodd sin side er også i tråd med Den Nye Økonomien og dens mulige innvirkning på samfunnets krav om åpenhet og mer ansvarlighet. Nettopp på grunn av dette økte fokuset generelt i samfunnet vil det være ekstra attraktivt for bedrifter å for eksempel reklamere for at de henter arbeidskraft gjennom Varodd.

I forhold til utviklingen og bruken av samfunnsansvar hos Skanska har det i følge regionslederen gått fra et fokus på miljø som overholdelse av det offentlige lovverket til å bli en form for business. De har med andre ord tatt miljøansvaret mange skritt lengre og har et fokus på å skape grønne byggeprosjekter. Grønne byggeprosjekter mener de også er noe som er etterspurt, da først og fremst på privat leiemarked. Regionslederen impliserer også at det private næringslivet har et mer helhetlig syn på miljøriktig bygging enn det offentlige som først og fremst bryr seg om kutting i energiforbruk. De har altså fanget opp en etterspørsel i markedet etter grønne byggeprosjekter og dermed sett sitt snitt til å gjøre «business» ut av dette. Dermed blir, i alle fall, miljøaspektet ved Skanskas produkter og tjenester brukt som salgsargumenter.

5.3. Bedriftenes visjon og motivasjon

Samfunnsansvaret i bedriftenes visjoner er for Purity sin del implisitt i deres visjon. Man kan ikke si at de direkte har en visjon om å bidra til et bedre klima. Men følgene av at de ønsker å være en spesialistbedrift som hjelper bedrifter med å redusere energiforbruk og øke levetiden på IT-løsningene sine samt at de har et fokus på ny teknologi, noe som indirekte vil bidra til minskning av miljøskadelige virkninger viser likevel et implisitt fokus på dette.

Skanskas visjon handler også om bærekraft i form av et ønske om å kunne benytte seg av produkter og materialer med lang varighet. Samtidig har de et langsiktig ønske om å fullstendig kutte bedriftens miljøskadelige effekter. Varodd på sin side har et ønske om å fortsette å vokse som bedrift og å være et førstevalg både for vanskeligstilte jobbsøkere og i forhold til å også være NAV sitt førstevalg med tanke på samarbeid om å få folk ut i jobb. Her er samfunnsansvaret med andre ord fullt integrert i visjonen.

I undersøkelsen gjort av Ditlev-Simonsen og Midttun kom de frem til at panelet antok at et fokus på PR og omdømmebygging var det som i størst grad motiverte bedriftsledere til å jobbe med samfunnsansvar, samtidig som de antok at etikk og moral var den minst vanlige motivasjonsfaktoren. Bærekraft mente panelet derimot burde være den største motivasjonsfaktoren, tett etterfulgt av omdømme og merkevarebygging.

Det som motiverer informantene i Varodd er nok i stor grad etikk og moral, altså et ønske om å hjelpe andre og å gjøre hverdagen bedre for andre mennesker. Grunnen til dette kan nok være at bedriften ikke bare er til for å tjene penger, som administrerende direktør i Varodd selv sier, noe som dermed kanskje kan tenkes å bedre gi rom for nettopp slike motivasjonsfaktorer.

For Skanska handler det om en bærekraft som grunner i fornuft samt at det å kunne utgjøre en forskjell og å fremstå i media som en samfunnsansvarlig bedrift er noe som motiverer. I Purity er det heller gode betingelser og fleksibilitet som motiverer, snarere enn det faktum at man jobber med løsninger som bidrar til reduserte skadelige utslipp. For øvrig er det som tidligere nevnt, den PR-effekten Purity får av å engasjere seg i miljøorganisasjoner og lignende som er hovedårsaken til at de gjør nettopp dette. Slik som i studien til Ditlev-Simonsen og Midttun kan det dermed også sies at for disse casene er PR og omdømmeaspektet viktig som motivasjonsfaktor for å drive med samfunnsansvar. I tillegg ser man at bærekraftsargumentet også både indirekte, for Purity sin del, og direkte hos Skanska er en av driverne noe som i følge panelet i Ditlev-Simonsen og Midttuns undersøkelse også var

det som de mente burde være den fremste motivasjonsfaktoren, da tett etterfulgt av omdømme og merkevarebygging.

Slik sett kan man vel si at panelet i denne undersøkelsen sannsynligvis hadde vært fornøyde med bedriftscasenes motivasjonsdrivere. Nå kan det kanskje diskuteres hvorvidt det er bra eller dårlig at PR- og omdømmebygging er de største motivasjonsfaktorene. Som vektlagt i teoridelen har dette fokuset vært gjennomgående når bedrifter i «tradisjonell forstand» jobber med samfunnsansvar, og i følge Porter og Kramer er ikke dette et fruktbart utgangspunkt for å jobbe med samfunnsansvar. Forskjellen er at Purity, Skanska og Varodd søker å oppnå økonomiske verdier som et resultat av at de skaper samfunnsmessig verdi med sine kjerneprodukter- og tjenester.

5.4. Bedriftene sett i sammenheng med konseptet Gjensidig Verdiskaping

Som jeg skrev innledningsvis i denne oppgaven anså jeg i utgangspunktet bedriftscasene for å være et slags kontra til en fortsatt rådende måte å jobbe med samfunnsansvar på i bedriftssammenheng, som kan sammenlignes med det som Weaver, Trevino og Cochran (jf. kap. 2.3.1.) omtaler som uintegrert samfunnsansvar. Nå er det selvfølgelig ikke sagt at bedrifter flest driver med grønnvasking og ellers ikke overholder sitt sosiale og miljømessige ansvar på andre områder, men det kan se ut til at i alle fall samfunnsansvaret ofte alene har rot i et ønske om å bedre omdømmet og å bruke det i PR-sammenheng.

Grunnen til at Purity, Varodd og Skanska kan sies å drive med en form for integrert samfunnsansvar har jeg vært inne på tidligere i oppgaven. Alle de tre bedriftene har sosialt eller miljømessig ansvar integrert i sin kjernevirksomhet. Purity er den av bedriftene som eksplisitt spiller minst på dette utad, men like fullt bidrar deres IT-løsninger til en bedring av miljøet, og det å selge disse IT-løsningene er også deres kjernevirksomhet. Varodd er en bedrift som på «oppdrag» fra det offentlige hjelper jobbsøkere som av forskjellige grunner har vanskeligheter for å komme seg ut i jobb, til å gjøre veien mot en potensiell fast ansettelse i en bedrift lettere. Skanska har et mål om å på mange måter rett og slett bidra til å gjøre verden til et bedre sted; ved et ønske om å gjøre flere grønne byggeprosjekter, ved å ha et stort fokus på sikkerhet og rettferdig behandling av sine ansatte og ved å gjøre prosjekter som er økonomisk bærekraftige både for egen- og oppdragsgivers del.

Jeg har i denne oppgaven undersøkt på hvilke områder disse bedriftene jobber med samfunnsansvar, da med tanke på om deres lønnsomhet og konkurransekraft grunner i produkter og tjenester, i verdikjeden eller i forbindelse med næringsklynger. I forbindelse med verdikjeden er det ikke tydelig hos noen av bedriftene at dette er et område hvor de henter sin konkurransekraft. På den andre siden er det jo likevel slik at Purity ved å kutte mellomledd når de kjøper inn sine produkter oppnår kostnadsbesparelser, noe som også gjør at de kan prise sine produkter lavere. Samtidig fører dette til at de kan være mer effektive i sin responstid ettersom man slipper å vente på at produktene de bestiller skal gå gjennom flere ledd. Hvordan Purity sine underleverandører er i forhold til samfunnsansvar er noe Purity mener å ikke kunne ha kontroll over. Selv ikke hos de mindre underleverandørene setter de noen krav. Dermed kan det sies at den innsatsen bedriften legger ned i forbindelse med sin verdikjede ikke er noe som tyder på at dette er et område hvor de i særlig stor grad søker å oppnå konkurransekraft.

Skanska på sin side, bemerker også på samme måte som Purity at det er særdeles vanskelig for dem å ha kontroll over verdikjeden. De støtter seg heller til gjentakende samarbeid med bedrifter som de mener å kunne stole på og som er «rene og ryddige». De er derimot veldig opptatt av sikkerhet i bygningsarbeid og å ta avstand fra svart arbeid. Dette kan tyde på at Skanska nedover i sin verdikjede tar ansvar. Men hvorvidt dette er et konkurransefortrinn hos bedriften problematiseres av regionslederen i Skanska. Han mener nemlig at dette fokuset er en kostnadsuleppe for dem snarere enn en fordel, ettersom kundene deres i følge han har en tendens til å velge andre bedrifter fremfor dem som for eksempel ikke er like gode på sikkerhet på arbeidsplassen. Ergo kan heller ikke Skanska sies å oppleve lønnsomhet på bakgrunn av ansvar tatt i verdikjeden.

Varodd sin verdikjede er på mange måter kompleks. De jobber både med produksjon, opplæring og med å hjelpe mennesker ut i jobb. Det som likevel kanskje er viktigst er verdikjeden til Varodd i forbindelse med nettopp det som er hovedvirksomheten: å hjelpe mennesker ut i arbeid. Her har de derimot kanskje en form for konkurransefortrinn overfor sine konkurrenter ettersom for eksempel bemanningsbyråer nok ikke har samme oppfølgingen. Nå er det jo for øvrig også et faktum at oppfølging nok er mer nødvendig i forbindelse med Varodds jobbsøkere da dette er mennesker som gjerne har hatt problemer med å klare seg i arbeidslivet.

Når det kommer til det å etablere seg i næringsklynger er nok ikke dette tilfellet for hverken Purity, Varodd eller Skanska. I alle fall ikke i den formen som Porter og Kramer snakker om. Eksempler på slike nettverk kan jo være Eyde-nettverket og NODE, som befinner seg på Sørlandet. Bedriftene har derimot opplæringsavtaler og er medlemmer av klimaorganisasjoner og lignende. Likevel kan ikke dette sies å være noe som gjør bedriftene til del av en større næringsklynge.

Nå har jo Varodd på sin side samarbeidsavtaler med 6-700 bedrifter i Kristiansandsregionen. Men dette er et samarbeid hvor Varodd er knutepunktet og kan dermed ikke sies å være en klynge i form av gjensidig samarbeid, kunnskapsdeling, økt innovasjon og konkurranse på tvers av bedriftene som Varodd samarbeider med.

Jeg har dermed gjennom denne oppgavens løp vurdert det dit hen at disse bedriftene først og fremst søker å oppnå eller oppnår Gjensidig Verdiskaping ved å gjenskape sine produkter og tjenester til å møte miljø- og samfunnsmessige behov. Purity fører sine IT-løsninger med fokus på energisparing og forlenging av livssyklus noe som er en mer bærekraftig bruk av IT-tjenester og som sparer miljøet samtidig som det også sparer bedriftene som benytter disse før kostnader.

Skanska bidrar også i sin tur, eller i alle fall ønsker de å i økende grad, kunne bidra til både forbedrede boliger for privatpersoner, mer effektive og energibesparende bedriftsbygg- og lokaler og minsking av miljøskader. Samtidig har de et ønske om å sette et søkelys på urettferdighetene knyttet til svart arbeid, som de mener er et stort problem i samfunnet.

Varodd driver også med Gjensidig Verdiskaping med sine tjenester som bidrar til å hjelpe vanskeligstilte mennesker tilbake i jobb. Her møter de et behov som er aktuelt både for menneskene som har problemer med å finne seg arbeid, samtidig som de ved å hjelpe mennesker ut i arbeid som kanskje tidligere gikk på offentlige stønader bidrar til å spare det offentlige for utgifter.

Slik jeg har forstått Porter og Kramer handler Gjensidig Verdiskaping om å være konkurransedyktige, altså at man gjerne har et konkurransemessig fortrinn på sine konkurrenter. Da jeg startet å skrive denne oppgaven, og innen jeg hadde foretatt intervjuene, hadde jeg en forhåndsantakelse om at mine bedriftscase hadde nettopp dette. At det faktum at for eksempel Purity sine IT-løsninger bidrar til en forbedring av miljøet nettopp av den grunn skulle gjøre dem til et attraktivt valg for bedrifter som skal forbedre eller fornye sine IT-

løsninger. Dette viste seg å ikke nødvendigvis være tilfellet. Når jeg spurte bedriftene om hvorvidt de mente å vinne kunder i kraft av deres positive samfunnsmessige konsekvenser, svarte for det første informantene i Purity at dette i svært liten grad skjedde. De fortalte at det som førte til beslutningstaking hos deres kunder var de potensielt sparte kostnadene Purity sine IT-løsninger ville medføre, samt kompetansen, responstiden og supporten som de tilbyr. Det grønne aspektet ved IT-løsningene antok de ble ansett som en «benefit», altså et tilleggsgode til de sparte kostnadene. Regionslederen i Skanska mener at det å ha kunnskap om miljøriktig bygging ikke egentlig gir de mange flere jobber og at deres store kokurrenter langt på vei kan følge opp på dette. Likevel mener han også at de har et konkurransefortrinn på de mindre entreprenørselskapene. Prosjekt sjefen i Skanska forteller derimot utifra et eksempel om en kunde som ønsker BREEAM-sertifisering, at det kan merkes økt etterspørsel etter miljøklassifisering og energisparende bygging.

I Varodd mener de at deres konkurransefortrinn ved å jobbe på den måten de gjør er en blanding av at bedriftene slipper å forplikte seg og i en viss periode også kan «tjene» på å ha ansatte fra Varodd i sin bedrift, ettersom de faktisk slipper å betale disse og samt at de som bedriftene tar inn får tett oppfølging av konsulenter fra Varodd. Varodds aktuelle konkurrenter er for eksempel bemanningsbyråer som jo krever penger fra første dag.

Hvorvidt bedriftene jobber ut ifra en form for Gjensidig Verdiskaping kan ses på to måter. På den ene måten er det nå en gang slik at bedriftene faktisk møter samfunnsmessige behov samtidig som de, i alle fall indirekte, oppnår økonomisk verdi på bakgrunn av dette. Selv om ikke Purity direkte får solgt sine tjenester i kraft av at de bidrar til mindre CO2-utslipp så bidrar de til et bedre miljø, og det er nettopp disse løsningene som bedriften tjener sine penger på. Selv om Skanska ikke nødvendigvis er alene om å konkurrere på miljøriktig og bærekraftig bygging og heller ikke opplever at dette i ønsket grad er noe som avgjør hvorvidt de skal få en jobb, så får de noen jobbtillbud hvor bærekraftig og miljøriktig bygging er et ønske fra kundens side. Og selv om bedriftene som henter arbeidskraft gjennom Varodd faktisk i en begrenset periode får denne arbeidskraften gratis og dermed kanskje ikke nødvendigvis henter denne kun på grunn av et ønske om å være med på å hjelpe mennesker tilbake i jobb, så er likevel samfunnsansvaret en ringvirkning av prosessen med å få flere ut i arbeid.

På den andre siden kan det være mulig å si at bedriftene ikke helt er på rett spor, nettopp ettersom bedriftene ikke nødvendigvis direkte oppnår økonomisk verdi på grunn av

samfunnsansvaret. Strategisk samfunnsansvar, som jo Gjensidig Verdiskaping er, handler om at bedriftene skal ta tak i saker som tjener samfunnsmessige behov som også tjener bedriftene. Nettopp dette skal da også ideelt være en viktig del av bedriftenes konkurransedyktighet. Så det at bedriftene ikke direkte kan sies å hente sin lønnsomhet i kraft av produktene og tjenestenes positive samfunnsmessige ringvirkninger kan også tyde på at de ikke helt og holdent oppnår Gjensidig Verdiskaping.

5.5. Det offentliges rolle og utfordringer

Verken Skanska, Varodd eller Purity mente at det offentlige burde sette strengere krav til bedrifter med tanke på samfunnsansvar. For eksempel mente administrerende direktør i Varodd at pålegg fra det offentlige om at bedrifter må hente en viss andel av sin arbeidsstokk fra attføringsbedrifter som Varodd, kunne bli en belastning for enkelte bedrifter.

Informantene i Purity mente at holdningskampanjer og mer rating fra det offentlige sin side nok ville bidra til å sette et enda større fokus på samfunnsansvar. Også regionsdirektør i Skanska mente at dersom de mange negative og urettferdige sidene ved svart arbeid ble kastet lys over ville kanskje mange fått øynene opp og tenkt litt annerledes i valg av byggentreprenører. Han mente også at det er viktig at det offentlige krever at visse kriterier oppnås i forhold til samfunnsansvar når de tildeler jobber.

Hvordan det offentlige bør opptre i forhold til samfunnsansvar er kanskje et politisk spørsmål. Likevel bør man muligens kunne forvente at det offentlige, som jo er den rammesettende interessenten, står frem som et forbilde og setter lista for bedrifter med tanke på hensynet til samfunnsansvar i de bedriftene som tar oppdrag for dem.

Nettopp det manglende engasjementet og mangelen på prinsippfasthet hos det offentlige er noe som bedriftscasene i denne oppgaven bemerker som utfordrende. Både Skanska og Purity opplever at det samfunnsansvaret som vektlegges i offentlige anbud egentlig ikke har noen stor betydning. Purity har jo begynt å snu i sin satsing på vektlegging av grønne IT-løsninger som salgsargument, noe som kan tenkes å være enkelt for dem som en såpass liten bedrift. Dette påpekte også assisterende salgssjef i intervjuet, at det var en av fordelene med å være en liten bedrift, at de fort kunne snu seg. Skanska derimot, er et enormt internasjonalt konsern som har bestemt seg for å virkelig satse på alle de tre bunnlinjene. Likevel virker det som om denne satsingen fører med seg sine utfordringer. I følge regionsdirektør i Skanska er ikke markedet modent. Det han mener med dette er at han har et inntrykk av at markedet ikke ennå er helt klart for å legge om i en bærekraftig retning, og både regionsdirektør og

prosjektutvikler i Skanska hevder at for det offentlige handler det om å få tjenester utført til billigste krone og at miljøfokus der først og fremst dreier seg om energieffektivisering knyttet til redusering av kostnader.

Gjennom intervjuene med både Purity og Skanska kommer det frem at de oppfatter at det offentlige forsøker å gjøre en innsats med tanke på dokumentasjon i forbindelse med hva bedriftene som leverer anbud gjør for samfunn og klima. Problemet er når beslutninger skal tas. Da hevder bedriftene at denne dokumentasjonen ikke lenger har noe særlig å si. Med andre ord får man gjennom intervjuene inntrykk av at det offentlige for det første er en svært viktig aktør i forbindelse med dette, også sikkert naturlig nok ettersom det offentlige gjerne er en stor kunde hos både Purity og Skanska. For det andre virker det som om både Purity og Skanska mener at det er opp til det offentlige å øke fokus på samfunns- og miljøansvar samt å være et forbilde for bedrifter.

Når det gjelder Varodd, var det som tidligere nevnt litt verre å få informantene her til å snakke om utfordringer knyttet til det å jobbe med samfunnsansvar. Kanskje kan dette ha noe med at de er en offentlig-eid bedrift og at de nettopp av den grunn er litt forsiktige med eventuell kritikk. Attføringssjef i Varodd mente derimot at det for dem er en utfordring med bedrifter som tenker for mye på økonomi og som aller helst vil ha de beste arbeidstakerne. Dette kan gjøre det vanskelig for Varodd å komme med jobbsøkere som i utgangspunktet ikke er like godt stilt som «ordinære» jobbsøkere.

I intervjuene kom det også frem at næringslivet for øvrig, og ikke bare det offentlige, i stor grad vektlegger pris fremfor hvorvidt produktene og tjenestene har gode ringvirkninger for miljø og samfunn. Spesielt ble dette trukket frem av regionsleder i Skanska i forbindelse med ansvarlighet knyttet til sikkerhet på arbeidsplassen. Han fortalte at dette er et veldig viktig aspekt ved Skanskas samfunnsansvar, samtidig som det også er et ansvar som koster dem å ta. Dette nettopp fordi han mener at kundene da heller velger de billigere entreprenørene som ikke nødvendigvis tar det samme ansvaret med tanke på å skape gode arbeidsforhold.

På TV2-nyhetene ble det nylig vist et innslag om arbeidere som jobber med oppføringen av et Coop-bygg på Gardermoen. Denne saken, som også kan leses i en artikkel på TV2 sin nettside, forteller om utenlandske arbeidere som jobber under farlige forhold mot en lønsslipp som viser tall langt under norsk minstelønn (Oppegård & Steffensen, 2013).

Dette er i høy grad med på å illustrere og aktualisere nettopp de utfordringene som regionsleder i Skanska tok opp.

6.0. Konklusjon

I denne oppgaven har jeg søkt å svare på følgende problemstilling:

Hvordan jobber bedriftene Purity, Varodd og Skanska med integrert samfunnsansvar og hvilke utfordringer møter de ved å jobbe med samfunnsansvar på denne måten?

For å gå svare på hvordan bedriftene jobber med integrert samfunnsansvar tok jeg fatt i følgende presiserende underspørsmål:

- *Hvordan forholder bedriftene seg til samfunnsansvar og hvordan bruker de det?*
- *Hvorvidt kan man si at disse bedriftene jobber utifra en form for Gjensidig Verdiskaping?*

For det første forholder bedriftene seg til samfunnsansvar på forskjellige måter. Purity forholder seg i hovedsak til samfunnsansvar som miljøansvar i form av reduserte CO2-utslipp og bærekraft i IT-løsninger. Varodd forholder seg i hovedsak til samfunnsansvar som sosialt ansvar ved å hjelpe vanskeligstilte mennesker ut i jobb. Skanska på sin side forholder seg til samfunnsansvar både i form av økonomisk, sosialt og miljømessig ansvar.

Med tanke på hvordan bedriftene «bruker» samfunnsansvaret i sin virksomhet har jeg i denne studien funnet en markant fellesnevner for bedriftene. Dette er bruken i forhold til PR og omdømme. Selv om Purity ikke eksplisitt bruker begrepet samfunnsansvar i sin fortelling om seg selv, grunner deres medlemskap i forskjellige klimaorganisasjoner og kjøp av CO2-kvoter i et ønske om å «ta den lille holdninga»²⁹ og å fremstå utad på en ansvarlig måte. På samme måte handler for eksempel Varodds fyrårnsertifisering om å «synliggjøre at det har vi sikret i alle fall på det nivået»³⁰ og det er noe som «passer vår strategi»³⁰. For Skanska er den grønne siden ved samfunnsansvaret blant annet noe som gir dem omtale fordi «det er på en måte en markedsføring i det»³¹ og noe som gjør at de fremstår som en seriøs aktør. Som nevnt innledningsvis i denne oppgaven er dette PR- og omdømmefokuset noe som tradisjonelt kjennetegner bedrifters forhold til samfunnsansvar. Dette fokuset på PR og omdømme i forbindelse med samfunnsansvar stemmer for øvrig også godt overens med definisjonen på

²⁹ Utdrag av sitat fra intervju med assisterende salgssjef i Purity, 22.03.2013, Arendal

³⁰ Utdrag av sitat fra intervju med administrerende direktør i Varodd, 12.04.2013, Kristiansand

³¹ Utdrag av sitat fra intervju med prosjektsjef i Skanska region Sør, 29.04.2013, Arendal

omdømme (jf. kap. 2.1.3.), hvor omdømme defineres som bedriftens økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvenser over tid. Også Ditlev-Simonsen og Midttuns undersøkelse av bedriftslederes motivasjon for å ta samfunnsansvar (jf. kap. 2.4.) kom frem til at fokus på omdømme var både ønsket og antatt motivasjonsfaktor hos deres panel. Med andre ord kan man si at bedriftenes fokus på PR og omdømme er en naturlig del i forbindelse med deres samfunnsansvarlige forretning.

Jeg har også funnet ut at bedriftene i varierende grad bruker samfunnsansvar som et salgsargument, og det er også i forbindelse med dette at man kan begynne å se koblingen mellom disse bedriftenes måte å jobbe med samfunnsansvar på og konseptet Gjensidig Verdiskaping. Purity startet med å bruke sine grønne IT-løsninger som et salgsargument da bedriften ble etablert for fem år siden. De har derimot sluttet med det ettersom de fikk inntrykk av at dette ikke egentlig var noe som deres kunder vektla i særlig stor grad. Varodd har på den andre siden ganske nylig startet med å bruke samfunnsansvar som salgsargument ut mot bedrifter som de potensielt kan inngå rekrutteringsavtaler med. Disse bedriftene får for øvrig også mulighet til å reklamere for dette samarbeidet, noe som kan tenkes å gjøre det enklere for Varodd å nettopp bruke samfunnsansvar som et salgsargument. Skanska mener at grønne og bærekraftige byggemetoder og materialer er noe de kan selge på. Det de derimot mener at de ikke vinner anbud på, er i følge regionslederen fokuset på sikkerhet for sine ansatte.

Måten bedriftene jobber med samfunnsansvar på og hvordan deres produkter og tjenester er plassert i forhold til kjernevirksomheten kan kobles til konseptet Gjensidig Verdiskaping. Det er ikke slik at bedriftene har en bevisst tilnærming til dette konseptet, men jeg har gjennom oppgavens løp funnet sammenhenger mellom måten bedriftene jobber med samfunnsansvar på og det å skape samfunnsmessige verdier i forbindelse med bedriftenes produkter og tjenester. Som tidligere nevnt kan det sies at alle de tre bedriftene, fremfor samfunnsmessig verdiskaping i forbindelse med verdikjedene og etablering i næringsklynger, skaper samfunnsmessig verdi gjennom sine produkter og tjenester. Disse produktene og tjenestene utgjør også bedriftenes kjernevirksomhet. Men, i følge Porter og Kramer er et av kriteriene for å kunne oppnå Gjensidig Verdiskaping at samfunnsansvaret også skal være en del av bedriftens konkurransekraft. Ettersom kundene, i alle fall for Skanska og Purity sitt vedkommende, ikke nødvendigvis velger dem på grunn av at deres produkter og tjenester har

positive ringvirkninger i samfunnet, kan man også sette spørsmålstegn ved hvorvidt dette er et konkurransefortrinn. Det er for øvrig også her utfordringene ligger.

Gjennom intervjuene har det fremkommet at det kan virke som om næringslivet og det offentlige ikke egentlig, når det kommer til stykket, vektlegger hvorvidt produkter og tjenester hos denne oppgavens casebedrifter skaper samfunnsmessig verdi. I følge informantene i både Skanska og Purity vektlegges dette i politikken hos det offentlige, men når det kommer til handling er det likevel alt for ofte et spørsmål om pris. Skanska og Purity mener altså at det til syvende og sist er sparte kostnader og billigste pris som er det viktigste for kundene. Den tidligere omtalte saken om arbeiderne som jobber med oppføringen av Coop sitt bygg på Gardermoen i Oslo er et godt eksempel på at pris går foran sosial ansvarlighet i næringslivet. Fokus på økonomi og det å skaffe de «beste hodene» kan også i følge attføringssjefen i Varodd være en utfordring for dem. Generelt kan det se ut til at en gjennomgående utfordring for både Purity, Skanska og Varodd kan være et for stort fokus på økonomi og at der fortsatt, som Porter og Kramer sier, settes et skille mellom bedrift og samfunn, mellom samfunnsmessig- og økonomisk verdi.

Dermed kan hovedutfordringen synes å være at det økende fokuset som man har sett i media og i samfunnet generelt på samfunnsansvar ikke ennå har funnet veien inn dit hvor beslutninger tas. Kanskje er det nettopp slik som regionsdirektør i Skanska påpeker, at markedet ikke er modent. Og kanskje er bedriftene rett og slett litt forut sin tid.

Manglende respons fra næringslivet og det offentlige kan i følge informantene i Skanska bety at deres gjennomgående fokus på samfunnsansvar og bærekraft etter hvert ikke lenger vil bli prioritert utover det som forskriftsmessig er krevd av dem.

Selv om alle de tre bedriftene er enige om at strengere offentlige krav sannsynligvis ikke er hensiktsmessig, mener for eksempel Purity at holdningskampanjer og mer rating kanskje kunne ha hjulpet med tanke på å ytterligere øke fokuset på samfunnsansvar i næringslivet. Saken er at det offentlige, som de rammesetterne de jo er, kanskje bør vise en større prinsippfasthet og handlekraft. Som assisterende salgssjef i Purity påpekte er det offentlige ofte de som er først ute, og da er de også på mange måter forbilder for næringslivet for øvrig.

Avslutningsvis så kan det nok sies å være et faktum at omdømmefokuset i forbindelse med hvordan bedrifter jobber med samfunnsansvar er viktig. Det er en viktig drivkraft. Bruken av samfunnsansvar som salgsargument kan også sies å være en viktig brikke ettersom dette igjen

appellerer til interessentenes omdømmebygging, som hos kunder og det offentlige. Det problematiske er når fokuset på samfunnsansvar forblir «på overflaten», når det forblir med store ord og ikke tas ut i handling. Uansett har salgssjef i Purity forhåpentligvis rett i sin påstand om vinnerne vil være de som tar ansvar i dag.

Mangel på prinsippfasthet hos det offentlige er noe som trekkes frem av flere av informantene i denne oppgavens casebedrifter. Med tanke på fremtidig forskning kunne det dermed vært interessant å se hvordan dette faktisk ser ut fra det offentliges synsvinkel. Dette ettersom denne oppgaven, som nevnt innledningsvis, presenterer et bedriftsperspektiv. For øvrig kunne det også vært interessant å gjøre en større undersøkelse vedrørende hvorvidt skillet mellom samfunnsmessig og økonomisk verdi generelt er fremtredende i det norske næringslivet.

7.0. Etterord

Da jeg begynte å arbeide med denne oppgaven var det først med et inntrykk av at det å jobbe med samfunnsansvar utifra en måte som gjør at man oppnår økonomisk verdi ved å skape samfunnsmessig verdi var en svært god tilnærming til samfunnsansvar. Jeg tenkte at dette måtte være en god erstatning for den mer tradisjonelle, og ofte overfladiske tilnærmingen, til samfunnsansvar. Dette var riktig nok inntrykket mitt etter å ha skrevet teori og lest om konseptet Gjensidig Verdiskaping. Underveis i prosessen forsto jeg mer og mer gjennom intervjuene med bedriftene at det å jobbe med samfunnsansvaret integrert i kjernevirksomheten ikke nødvendigvis er bare rosenrødt, og at en teori som i mine øyne ser perfekt ut på papiret ikke nødvendigvis fungerer like godt i praksis. I alle fall så fungerer den ikke optimalt, ennå.

Jeg er fullt klar over at denne oppgavens funn og vurderinger ikke kan sies å gjelde en generell utvikling. Likevel kan de kanskje sies å gi en pekepinn på en samfunnstilstand. Dette kan understøttes av blant annet en artikkel jeg leste i Aftenposten 06. mai i år. Denne artikkelen går under tittelen *El-biler redder lommeboka, ikke verden* og handler om at bilprodusenten *Nissan* skal forandre markedsføringen på sin elbil *Leaf* ettersom miljøhensyn i følge artikkelen ikke lenger er det som er viktig. *Nissan* har angivelig over lengre tid opplevd nedgang i sine salgstall med et salgsargument som sier at *Leaf* er med på å «redde verden». Samtidig selger for eksempel konkurrenter som *Tesla* godt av sine elbiler med pengesparing som sitt salgsargument (Brandt, 2013). Nå trenger selvfølgelig ikke dette å bety at selv om samfunnsansvar som salgsargument ikke direkte gir utslag, så fungerer det ikke for bedrifter å jobbe mot en tilnærming til Gjensidig Verdiskaping. Men det at samfunnsansvar, eller mer konkret miljøansvar i denne sammenheng, ikke selger kan være en indikasjon på en generell mangel på engasjement i forbindelse med bærekraft og verdiskaping i et langsiktig perspektiv.

Hva må så til for at perspektivet på hva som er av verdi skal utvides? Hva må til for at man generelt skal innta et mer langsiktig perspektiv i næringslivet? Jeg tror at det offentlige her har en stor jobb å gjøre. Det er tydelig at en viktig del av jobben til det offentlige er å legge til rette for at gode og ansvarlige valg og løsninger faktisk lønner seg for næringslivet. Men, da er det også en forutsetning at det offentlige «lever som de lærer». Platon hadde nok et poeng som fortsatt er aktuelt i dag: de fornuftige bør kontrollere, men også tilrettelegge, for de begjærende.

8.0. Litteraturliste

- Andersen, Svein S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Berg, Bruce L. (2004). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston, Mass.: Pearson.
- Brandt, Pär. (2013, 06.05.2013). - Elbiler redder lommeboka, ikke verden, *Aftenposten*. Hentet fra: http://bil.aftenposten.no/bil/--Elbiler-redder-lommeboka_-ikke-verden-42981.html#.UaY5zUCeO6I
- Brinkmann, Svend, & Tanggaard, Lene. (2010). *Kvalitative metoder: en grundbog*. København: Reitzel.
- Brønn, Peggy Simcic, Ihlen, Øyvind, & Sjøbu, Ane. (2009). *Åpen eller innadventd : omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Carroll, Archie B., & Buchholtz, Ann K. (2000). *Business & society : ethics and stakeholder management*. Cincinnati, Ohio: South-Western.
- Carson, Siri Granum, & Kosberg, Norunn. (2003). *Etisk forretning : bedriftens samfunnsansvar*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Coombs, W. Timothy, & Holladay, Sherry J. (2012). *Managing corporate social responsibility : a communication approach*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Ditlev-Simonsen, Caroline D., & Midttun, Atle. (2011). What motivates managers to pursue corporate responsibility? a survey among key stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 25-38. doi: 10.1002/csr.237
- Hennigfeld, Judith, Pohl, Manfred, & Tolhurst, Nick. (2006). *The ICCA handbook on corporate social responsibility*. Chichester: Wiley & Sons.

Ideas For Change - Michael Porter [videoklipp]. (2012). Hentet fra:

<http://www.youtube.com/watch?v=xuG-1wYHOjY>

Ihlen, Øyvind. (2007). *Petroleumsparadiset : norsk oljeindustri strategiske kommunikasjon og omdømmebygging*. [Oslo]: Unipub.

Ihlen, Øyvind, & Robstad, Per. (2004). *Informasjon & samfunnskontakt : perspektiver og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne, & Christoffersen, Line. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.

Kvale, Steinar, Brinkmann, Svend, & Anderssen, Tone Margaret A. Rygge Johan f. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Kvalnes, Øyvind. (2012). *Etikk og samfunnsansvar*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nordhaug, Odd, & Olsen, Jørn Bue. (2010). *Etikk, ledelse og samfunnsansvar*. Oslo: Forlag1.

Oppegård, Guri, & Steffensen, Christian (2013, 17.04.2013). Risikerer livet for 50 kroner timen. *TV2.no*. Hentet fra: <http://www.tv2.no/nyheter/innenriks/risikerer-livet-for-50-kroner-timen-4029744.html>

Porter, Michael E. (2008). *On competition*. Boston: Harvard Business School Publ. Corp.

Porter, Michael E., & Kramer, Mark R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78.

Porter, Michael E., & Kramer, Mark R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Ryen, Anne. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Silverman, David. (2011). *Qualitative research: issues of theory, method and practice*. Los Angeles, Calif.: Sage.

Weaver, Gary R., Trevino, Linda Klebe, & Cochran, Philip L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42(5), 539-552. doi: 10.2307/256975

Vedlegg 1. Intervjuguide

Forsknings spørsmål	Intervju spørsmål
Om bedriften: bakgrunnsinformasjon og for å få praten i gang.	<ul style="list-style-type: none"> • Størrelse (ansatte, omsetning), organisering (avdelinger, lokasjon), kunder/etterspørsel
Hvordan forholder de seg til samfunnsansvar?	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan forstår du begrepet, og hvordan brukes det i bedriften? • Anser du din bedrift som en samfunnsansvarlig bedrift? • Hvordan har utviklingen i bedriften vært med tanke på fokus på og forståelse av samfunnsansvar? • Brukes begrepet samfunnsansvar som et salgsargument for dere? Eventuelt, hvor viktig tror du det er som et salgsargument?
Hvorfor jobber de med samfunnsansvar?	<ul style="list-style-type: none"> • Hva er bedriftens visjon/hovedhensikt? • Hva motiverer deg til å jobbe i bedriften? • Er det viktig for dere å fremstå som noe «mer» enn «bare» en bedrift?
Hvordan fremstår bedriftene i forhold til konseptet Gjensidig Verdiskaping: produkter/tjenester, verdikjede, klynge. Har de et bærekraftig perspektiv?	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan gjør produktene/tjenestene noe bra for samfunnet/miljøet? • Hva er det som gjør at kunder velger dere fremfor andre tror du? • Hvordan ser verdikjeden deres ut? • Stiller dere noen krav nedover i verdikjeden til f.eks. underleverandører? • Har dere noen samarbeidspartnere/avtaler? • Er dere medlem i noen organisasjoner? <ul style="list-style-type: none"> - Hva betyr eventuelt et samarbeid/medlemskap for dere?
Hvilke utfordringer opplever bedriftene knyttet til måten de jobber med samfunnsansvar på?	<ul style="list-style-type: none"> • Er det noen offentlige krav som du tenker at kunne gjort det bedre for dere som bedrift? • Er det noen komplikasjoner rundt det å være en samfunnsansvarlig bedrift?

Vedlegg 2. Eksempel på informasjonsmail

Hei

Før vi treffes til intervju vil jeg gi deg litt informasjon om oppgaven jeg skriver.

Jeg tar altså en grad i samfunnskommunikasjon ved Universitetet i Agder. Jeg holder nå på med min avsluttende masteroppgave.

Temaet for oppgaven min er integrert samfunnsansvar hos bedrifter. Jeg vil ha et fokus på hvordan dere forstår og forholder dere til samfunnsansvar i bedriften, hvordan synet/fokuset på samfunnsansvar eventuelt har utviklet seg i bedriften og hvilke utfordringer det å jobbe med samfunnsansvar som bedrift kan bære med seg.

Grunnen til at jeg har valgt å bruke dere som case i oppgaven min er at deres samfunnsansvar er tilsynelatende integrert i bedriftskjernen hvorav deres praksis kan synes å være en tilnærming til konseptet Gjensidig Verdiskaping (Creating Shared Value). Dette konseptet handler kort fortalt om å oppnå økonomiske verdier ved å skape samfunnsmessige verdier, og jeg vil blant annet se på hvordan dette kan fungere i praksis.

Dersom det er greit for deg, vil jeg gjerne ta opp intervjuet på en lydopptaker. Om det skulle være ønskelig kan jeg også ettersende transkripsjonen av intervjuet.

Ser frem til å treffe deg.

Med vennlig hilsen

Miriam Nærø Sundnes