

## Samfunnsansvar i TINE

En undersøkelse av virksomhetens forståelse og kommunikasjon av emnet.

**Frederic Hestenes Arnoulin**

**Veileder**

Elise Seip Tønnessen

*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.*



# Samfunnsansvar i TINE

Master i Samfunnskommunikasjon, UiA, 2015  
av Frédéric Hestenes Arnoulin

## Sammendrag

De fleste store virksomheter må i dag på en eller annen måte forholde seg til samfunnsansvar, spesielt virksomheter som er synlige, og med mye kundekontakt. Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke og drøfte hvordan TINE forstår og kommuniserer sitt samfunnsansvar på nett. Problemstillingen besvares metodologisk gjennom en kvalitativ innholdsanalyse av selskapets nettsted, samt gjennom et intervju med en nøkkelinformant i TINE. Dersom samfunnsansvar kommuniseres på riktig måte, kan det styrke bedriftens omdømme, men dersom virksomheter lar være å kommunisere eller kommuniserer på feil måte, kan det svekke bedriftens omdømme og dermed dens legitimitet. Akademikere og næringslivet har ikke blitt enige om hva en bedrifts samfunnsansvar innebærer, og det debatteres fortsatt den dag i dag. Jeg har valgt å dele masteroppgaven i to; i første del undersøker jeg TINEs forståelse av sitt samfunnsansvar. Her bruker jeg Carroll & Schwartz (2003) sin tredelte modell som rammeverk for analysen. Kort fortalt beskriver denne modellen samfunnsansvar som tre overlappende sfærer: en økonomisk sfære, en juridisk sfære og en etisk sfære. I andre del av analysen undersøker jeg hvordan selskapet kommuniserer sitt samfunnsansvar. Først undersøker jeg om selskapet går i dialog med sine interessenter, og her bruker jeg Morsing & Schultz (2006) sine tre kommunikasjonsstrategier som rammeverk. Deretter undersøker jeg hvilke strategier selskapet bruker for å fremstå som troverdig i sin CSR-kommunikasjon. Her brukes retorikk, samt moderne forskning på CSR-kommunikasjon som rammeverk for analysen.

Det viser seg at TINE har integrert samfunnsansvar i virksomheten, og to forståelser har blitt identifisert. På den ene siden forstår selskapet sitt samfunnsansvar som en måte å styrke sin konkurransekraft på, og på den andre siden forstår de sitt samfunnsansvar som en etisk forpliktelse. Videre viser det seg at selskapet hovedsakelig bruker en informasjons-strategi, og at selskapets dialog er mangelfull. For å overbevise om at de er en samfunnsansvarlig aktør, bruker selskapet fem strategier: de viser til at de forbedrer verden, de viser til at de ordner opp i egen virksomhet, de bryr seg om deg, de viser at andre går «god» for dem, og sist viser de til at de har kompetanse.

## **Forord**

Da jeg bestemte meg for hvilket tema jeg skulle skrive om, falt valget på bedriftens samfunnsansvar. Bedriftens samfunnsansvar er et tema som har engasjert meg lenge, men ble spesielt vekket under forelesningene i «økonomisk tenking og etikk», høsten 2012. Siden den gang har interessen for bedriftens samfunnsansvar økt, og jeg håper jeg får muligheten til å jobbe med temaet i fremtiden.

Å skrive masteroppgave har vært en vanskelig prosess med mye usikkerhet og frustrasjon, men med mye god hjelp har jeg endelig kommet i mål. I den forbindelse vil jeg takke min veileder Elise Seip Tønnesen for å ha gitt meg mange gode råd underveis. Videre vil jeg takke informanten for å ha vist stor interesse for mitt valg av tema, og satt av sin tid til intervjuet. En stor takk rettes også til mamma for korrekturlesning og oppmuntrende ord. Sist og ikke minst vil jeg takke min kjæreste, Sunniva, som har bidratt med positivitet og støtte, når arbeidsmengden har vært størst.

Frederic Hestenes Arnoulin

Bergen, desember 2015

# Innhold

<b>Kapittel 1: Innledning</b> .....	<b>6</b>
1. Innledning .....	6
1.1 Problemstilling & Avgrensing .....	7
1.3 Oppbygging av oppgaven .....	8
1.4 Presentasjon av TINE .....	9
<b>Kapittel 2: Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Samfunnsansvar</b> .....	<b>13</b>
2.1.1 Historisk utvikling av CSR: 1950 - 2000 .....	13
2.1.2 Dagens forståelse av samfunnsansvar .....	14
2.1.3 Ulike tilnærminger til CSR .....	15
2.1.4 Valg av modell .....	18
2.1.6 Oppsummering .....	23
<b>2.2 Kommunikasjon av CSR</b> .....	<b>23</b>
2.2.1 Moderne forskning på CSR – kommunikasjon .....	23
2.2.2 Kommunikasjonskanaler .....	25
2.2.3 Morsing og Schultz (2006) sine tre kommunikasjonsstrategier .....	26
2.2.4 Troverdighet i omdømmelitteraturen .....	28
2.2.5 Troverdighet i retorikken .....	30
2.2.9 Oppsummering .....	33
<b>Kapittel 3: Metode</b> .....	<b>35</b>
3.1 Casestudie .....	35
3.2 Kvalitativ innholdsanalyse .....	35
3.3 Kvalitativt intervju .....	37
3.4 Valg av informanter .....	38
3.6 Datakvalitet .....	39
3.7 Reliabilitet .....	39
3.8 Validitet .....	40
3.9 Refleksjoner rundt oppgavens kvalitet .....	41
3.9 Forskningsetikk .....	43
<b>Kapittel 4: Analyse</b> .....	<b>44</b>
4.1 Beskrivelse av analyse materialet - Presentasjon av TINE på nett .....	44
<b>4.2 Forståelse og motivasjon</b> .....	<b>47</b>
4.2.1 Informantens beskrivelse av samfunnsansvar .....	48
4.2.3 TINEs beskrivelse av sitt samfunnsansvar på nett .....	50

4.2.3.1 TINEs forståelse av sitt økonomiske ansvar .....	51
4.2.3.2 TINEs forståelse av sitt etiske ansvar.....	53
4.2.3.3 TINEs forståelse av sitt juridiske ansvar .....	56
4.2.3.4 Oppsummering.....	57
<b>4.3: CSR-kommunikasjon.....</b>	<b>57</b>
4.3.1 Informantens beskrivelse av selskapets arbeid med CSR- kommunikasjon ...	58
4.3.2 Kommunikasjonskanaler .....	61
4.3.3 TINEs strategier for å fremstå som troverdig i sin CSR – kommunikasjon.....	64
4.3.3.1 Strategi 1: Forbedrer verden .....	65
4.3.3.2 Strategi 2: Ordner opp i egen virksomhet.....	66
4.3.3.3 Strategi 3: Bryr seg om sine interessenter .....	69
4.3.3.4 Strategi 4: Andre går god for dem.....	69
4.3.3.4.5 Strategi 5: Viser til kompetanse i egen virksomhet.....	75
4.3.3.5 Oppsummering.....	76
<b>Kapittel 5: Drøfing og konklusjon.....</b>	<b>77</b>
5.1 Hvordan kommer TINEs forståelse og motivasjon til uttrykk gjennom selskapets beskrivelse av samfunnsansvar? .....	77
5.2 Hvilke utfordringer møter selskapet på når de skal kommunisere om samfunnsansvar? .....	78
5.3 Hvilke kommunikasjonskanaler er mest framtreddende, og i hvilken grad involverer de, og går i dialog, med sine interessenter? .....	79
5.4 Hvilke strategier bruker TINE for framstå som troverdig i sin CSR - kommunikasjon?.....	80
5.5 Konklusjon .....	83
5.6 Forslag til videre forskning .....	84
Litteraturliste .....	84

# Kapittel 1: Innledning

## 1. Innledning

Hvilken rolle bedrifter skal ha i samfunnet har lenge blitt diskutert, og i Norge står samfunnsansvar høyt på agendaen til de fleste bedriftsledere. (Gjølberg 2009:10-22)

I dag har vi også større forventninger til at bedrifter skal oppføre seg etisk, og på ulike måter bidra i samfunnet. Vi forventer at bedrifter tar vare på sine sosiale og miljømessige omgivelser. Det er derimot ingen enighet om hva en bedrifts ansvar innebærer, og virksomheter kan ha ulike tilnærminger til, og motivasjoner for å ta, samfunnsansvar. Noen mener at en bedrifts ansvar begrenser seg til å sørge for profitt for sine eiere, mens andre mener at bedrifter har en moralsk forpliktelse til å engasjere seg i samfunnets beste. (Ihlen 2011 s.26) Det har også ført til at virksomheter ønsker å kommunisere om sine samfunnsansvarlige aktiviteter, og i 2008 kommuniserte over 80% av verdens største virksomheter om samfunnsansvarlige aktiviteter. (KPMG 2008 s.4)

Det har i de siste årene vært en rekke negative medieoppslag og dokumentarer om bedrifter som ikke oppfører seg i tråd med samfunnets normer og verdier. I det siste har for eksempel Volkswagen vært ute i hardt vær for å ha manipulert utslippstallene på sine biler, slik at de har klart å møte utslippskravene myndighetene har satt. (Barth -Heyerdahl 2015) FIFA har blitt anklaget for omfattende korrupsjon (Askeland & Bakkehaug 2015), mens i Norge har for eksempel gjødselprodusenten Yara blitt anklaget og dømt for omfattende korrupsjon i Libya. (Letvik 2014) Alle disse virksomhetene kommuniserer en eller annen form for samfunnsansvarlig aktivitet på sine hjemmesider, noe som viser at det er et gap mellom hva de sier og hva de gjør. Samtidig er det mange som tror at virksomheter kommuniserer om samfunnsansvar for å bygge et godt omdømme. Mange er derfor skeptiske når bedrifter påstår at de tar samfunnsansvar. (Coombs & Holliday 2012 s. 111- 112) . Å kommunisere godt om samfunnsansvar kan slik være en vanskelig affære, og virksomheter bør derfor tenke nøye over hvordan de presenterer budskapet sitt. Med dette i bakhodet skal jeg undersøke hvordan en av Norges største selskaper forstår og kommuniserer sitt samfunnsansvar.

## 1.1 Problemstilling & Avgrensning

Formålet med denne oppgaven er å få en helhetlig forståelse av samfunnsansvar i TINE meierier. Jeg skal besvare følgende problemstilling:

- *Hvordan forstår og kommuniserer TINE meierier sitt samfunnsansvar?*

Jeg antar at en bedrifts forståelse av sitt samfunnsansvar vil påvirke måten dette temaet kommuniseres på. Jeg har valgt å dele denne problemstillingen inn i fire forskningsspørsmål, som jeg skal besvare i denne oppgaven. For å besvare første del av problemstillingen, har jeg formulert følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan kommer TINEs forståelse og motivasjon til uttrykk gjennom selskapets beskrivelse av samfunnsansvar?

Jeg er dermed ute etter å undersøke hvordan selskapet beskriver sitt samfunnsansvar gjennom dokumentene, og gjennom det kvalitative intervjuet. Med forståelse mener jeg både hvilken oppfattelse de har av temaet, samt hvilke motiv som ligger bak deres samfunnsengasjement. For å besvare dette forskningsspørsmålet bruker jeg Carroll & Schwartz (2003) sin tredimensjonale modell som rammeverk. Forfatterne gir en helhetlig beskrivelse av en bedrifts samfunnsansvar og deler dette inn i tre overlappende ansvarsområder: et økonomisk ansvar, et juridisk ansvar og et etisk ansvar. For å besvare andre del av min problemstilling har jeg formulert tre forskningsspørsmål.

2. Hvilke utfordringer møter de på når de skal kommunisere om samfunnsansvar?
3. Hvilke kommunikasjonskanaler er mest framtrødende, og i hvilken grad involverer de , og går i dialog med, sine interessenter?
4. Hvilke strategier bruker TINE for å fremstå som troverdig i sin CSR – kommunikasjon?

Første forskningsspørsmål besvares hovedsakelig gjennom det kvalitative intervjuet. CSR kan være et vanskelig tema å kommunisere om, og dermed er jeg ute etter å undersøke om TINE møter på utfordringer når de kommuniserer CSR. Når jeg skal besvare dette forsknings-



spørsmålet, sammenligner jeg det med utfordringer som er beskrevet i CSR – litteraturen. Mitt tredje forskningsspørsmål dreier seg om hvilke kommunikasjonskanaler som er mest framtreddende, og om de involverer og går i dialog med sine interessenter. Her bruker jeg Morsing & Schultz (2006) sine tre kommunikasjonsstrategier som rammeverk. Kort fortalt består denne modellen av en informasjonsstrategi, en responsstrategi, og en involveringsstrategi. Mitt siste forskningsspørsmål er knyttet til hvilke strategier selskapet bruker for å framstå som en troverdig samfunnsaktør, og her bruker jeg teorier om troverdighet fra omdømmelitteraturen, samt teorier om troverdighet i retorikken som rammeverk.

Avgrensingen hjelper å sette rammen for oppgaven, og sortere ut det som er mest relevant. For å besvare problemstillingen har jeg valgt å kombinere et kvalitativt intervju med en dokumentanalyse. Da jeg skulle velge ut analysematerialet, forsøkte jeg å finne den informasjonen som best kunne besvare min problemstilling. Jeg har dermed valgt å begrense meg til den informasjonen jeg finner på nettsiden til TINE. Det inkluderer årsrapporten for 2014, samt det digitale magasinet «Dette er vårt bord». Alt av analysemateriale er tilgjengelig på nettsiden til TINE, og er henvist til i litteraturlisten.

### 1.3 Oppbygging av oppgaven

Kapittel 2 deler jeg i to deler. I første del beskriver jeg de teoriene jeg skal bruke for å få et klarere bilde av TINEs forståelse av samfunnsansvar. Først beskriver jeg hvordan forståelsen av samfunnsansvar har utviklet seg fra etterkrigstiden og fram til i dag. Deretter presenterer jeg ulike tilnærminger til samfunnsansvar. Videre presenterer jeg modellen jeg skal bruke som rammeverk for å besvare første del av min problemstilling. Andre del av teorikapittelet er viet til kommunikasjon av samfunnsansvar. Her presenterer jeg den teorien jeg skal bruke for å besvare andre del av min problemstilling. Først presenterer jeg utfordringer en bedrift kan møte på når den skal kommunisere om sitt samfunnsansvar, deretter presenterer jeg sentrale teorier fra moderne CSR - kommunikasjon, samt retorikk.

I kapittel 3 gir jeg en presentasjon av de metodiske tilnærmingene jeg har brukt i oppgaven. Her presenterer jeg sentrale kjennetegn ved kvalitative metoder. For å besvare problemstillingen, bruker jeg et kvalitativt intervju, samt en kvalitativ dokumentanalyse.

Jeg starter med å beskrive sentrale kjennetegn ved det kvalitative intervjuet, før jeg går videre og presenterer kjennetegn ved dokumentanalyser. Deretter drøfter jeg utfordringer en forsker kan møte på ved bruk av kvalitative metoder, samt hvordan jeg har jobbet for å ivareta oppgavens kvalitet.

I kapittel 4 presenterer jeg og drøfter sentrale funn fra min undersøkelse. Denne delen har jeg valgt å strukturere i to for å gjøre den mer oversiktlig. I første del presenterer jeg selskapets beskrivelse av samfunnsansvar. Først legger jeg fram sentrale funn fra intervjuet som ble gjort med Bjørn Malm, som er ansvarlig for samfunnsansvar i selskapet. Deretter presenterer jeg mine funn fra dokumentanalysen. I den andre delen fokuserer jeg på selskapets kommunikasjon. Her starter jeg med å presentere andre del av intervjuet med Bjørn Malm. Deretter presenterer jeg hvilke kommunikasjonskanaler som dominerer i selskapet, samt hvilke strategier de bruker for å etablere troverdighet.

Kapittel 5 har jeg dedikert til en diskusjon av mine analysefunn, samt en konklusjon. Her går jeg gjennom hvert av mine forsknings spørsmål. Jeg starter med å drøfte selskapets forståelse, deretter drøfter jeg selskapets kommunikasjon.

## 1.4 Presentasjon av TINE

TINE har vært en del av det norske samfunn under ulike navn og organisasjonsformer i snart 150 år. Det startet med etableringen av Nord-Europas største andelsmeieri i Raussjødalen i 1856. Noen år senere, i 1881, ser «Den norske meieriforening» dagens lys. I 1921 omorganiseres denne organisasjonen, og skifter navn til «Norske Melkeprodusenters Landsforbund». Noen år etter dette, i 1928, etableres Norske Meieriers eksportlag. Formålet med denne organisasjonen var å eksportere meieriprodukter til utlandet. Og så kommer Østlandets Melkesentral i 1930 - det var den første i sitt slag - og etterhvert etableres fire til. Norske Meieriers Eksportlag blir i 1931 koblet til Norske Meieriers Landsforbund og skifter navn til Norske Meieriers Salgsentral. Jarlsberg er den populære osten som de begynner å produsere i 1956, og i 1973 får samvirket en egen TINE- logo. Etter flere navneendringer får meieriproduktene til slutt et felles merkenavn i 1992. Organisasjonen kalles nå for «TINE Norske Meierier». I 2002 blir TINE BA- konsernet dannet, og inkluderer TINE Norske Meierier,

de ulike datterselskapene, samt meieriene. I 2010 får organisasjonen ny struktur, og skifter navn til TINE SA. (*TINE 2015p*)

I dag er TINE ett av Norges største selskap. (Dagens Næringsliv 2014) Virksomhetens eiere består av over 12000 bønder. TINE har i dag 31 meierianlegg og 5463 ansatte og omsetter for over 20 milliarder kroner. I dag lanserer selskapet årlig nye produkter. Det mest kjente produktet er Jarlsberg, som selger godt både i Norge og i utlandet, hvor osten er svært populær, og i 2013 ble 11000 tonn solgt utenfor Norges grenser. Selskapet har også en rekke ulike datterselskap, både i Norge og utenlands. Det inkluderer blant annet Diplom Is og Fjordland. I utlandet selger virksomheten flest produkter i Sverige, Danmark, USA og Storbritannia. (*TINE 2014b s.6*)

TINE har tre roller i samfunnet. For det første er de leverandør av merkevarer, noe som innebærer at de<sup>1</sup> skal produsere og selge merkevarer til samfunnet. For det andre er de organisert i et samvirke, noe som innebærer at bøndene både eier og styrer virksomheten. TINE-gruppen må dermed jobbe for bøndenes interesser. For det tredje er TINE en markedsregulator, noe som innebærer at de er pliktige til å ta imot melk fra melkeprodusenter. Det sørger for at melkeprodusentene får en fast pris for sine leveranser. (*TINE 2014b s.7*) TINE regulerer markedet på oppdrag fra myndighetene. De skal til enhver tid sørge for at det er nok melk i Norge. (*TINE 2014b s.8*)

TINE beskriver sin visjon som «sammen skaper vi matopplevelser folk vil ha» (*TINE2014b s.15*) For å oppfylle visjonen har selskapet utformet en strategi som består av fire deler. For det første skal de sørge for at virksomheten vokser. Det innebærer å selge produkter som samfunnet vil ha, og sørge for at virksomheten tjener penger. For det andre skal virksomheten kontinuerlig sørge for at de styrker sin konkurransekraft. For det tredje skal selskapet utvikle ledere og medarbeidere, noe som innebærer kompetanseutvikling, kursing og et godt arbeidsmiljø. For det fjerde skal de være en samfunnsansvarlig virksomhet. I arbeidet med samfunnsansvar har de satset på tre områder: riktig ernæring og bedre

---

<sup>1</sup> I denne oppgaven bruker jeg «de» fremfor «den» når jeg henviser til TINE. Det føles mer naturlig da selskapet består av flere personer som jobber mot samme mål. Når det gjelder bedriften, selskapet og virksomheten veksler jeg litt mellom entall og flertall etter hva som føles naturlig.

folkehelse, miljø og ressursutnyttelse , samt tilstedeværelse, kultur og tradisjon. (TINE 2014b s. 15)

TINE meierier har fått flere utmerkelser rundt sitt arbeid med samfunnsansvar. I to år på rad har de tatt andreplassen i "*Sustainable Brand Index*". Det er Skandinavias største bransjeundersøkelse om samfunnsansvar, og de gjennomfører årlige undersøkelser hvor de ber 27000 forbrukere rangere 709 ulike merkevarer utfra bærekraftighet. (*Sustainable Brand Index 2015*)

Alt har derimot ikke vært topp hos TINE. Selv om selskapet er godt likt den dag i dag, har det vært ute i hardt vær tidligere. I 2004 ble det beskyldt for å ha presset Synnøve Finden ut fra butikkhyllene i REMA 1000. Selskapet skal angivelig ha betalt Rema 16 millioner kroner for å få mer hylleplass. (Guldtvedt & Hansen 2015) Konkurransetilsynet valgte å gjøre en «razzia» i selskapets lokaler. Et resultat av denne konflikten var at TINE mistet sine markedsandeler, og fikk et svekket omdømme. (Hoemsnes 2005) Selskapet ble senere frikjent i høyesterett. I 2011 kom selskapet også i trøbbel under den mye omtalte «smørkrisen». Smørkrisen betegner en periode i 2011, hvor TINE ikke klarte å levere nok melk til butikkhyllene. Årsaken var økt etterspørsel kombinert med at selskapet ikke klarte å produsere nok melk. Det resulterte blant annet i at konserndirektøren for kommunikasjon måtte gå av. (Trøite 2012) I dag gjør bedriften det bra på flere omdømmeundersøkelser. På Apeland<sup>2</sup> sin landsekkende omdømmeundersøkelse over Norges 50 mest synlige selskaper havner TINE på en tredjeplass i 2015. (Apeland 2015) Året før havnet bedriften på sjetteplass i samme undersøkelse. (Apeland 2014) TINE topper også IPSOS MMI<sup>3</sup> sin omdømmeundersøkelse med en score på 81 prosent. Her går det fram at TINE forbedrer sitt omdømme på områder som miljøbevissthet, samfunnsansvar og informasjon. (Syrstad 2014)

---

<sup>2</sup> Apeland er et kommunikasjonsbyrå i Oslo, som spesialiserer seg på omdømmebygging.

<sup>3</sup> IPSOS MMI har hovedkontor i Oslo, og spesialiserer seg på markedsundersøkelser.

# Kapittel 2: Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet gir jeg en introduksjon av den teorien jeg skal bruke i analysen. Dette kapitlet består av to deler. I den første delen tar jeg for meg begrepet samfunnsansvar og hva det innebærer. Jeg starter med å gi en historisk innføring i temaet. Deretter presenterer jeg dagens forståelse av begrepet og ulike tilnærminger til samfunnsansvar. Jeg presenterer så modellen jeg har valgt å bruke i analysedelen. Den andre delen består av teorier knyttet opp mot kommunikasjon av samfunnsansvar. Her beskriver jeg teorier som jeg skal bruke for å analysere TINEs kommunikasjon av samfunnsansvar. Jeg starter med å gi en beskrivelse av moderne forskning på CSR- kommunikasjon. Her gir jeg en presentasjon av hvilke utfordringer et selskap kan møte på når de skal kommunisere CSR. Deretter presenterer jeg vanlige kommunikasjonskanaler, samt Morsing & Schultz (2006) sine tre kommunikasjonsstrategier. Denne modellen skal brukes til å analysere hvilke kommunikasjonskanaler TINE tar i bruk, samt om de involverer sine interessenter. Deretter presenterer jeg andre virkemidler som et selskap kan bruke for å framstå som troverdig, både fra omdømmelitteraturen, men også fra retorikken.

# 2.1 Samfunnsansvar

## 2.1.1 Historisk utvikling av CSR: 1950 - 2000

Bedriftens samfunnsansvar er en idé som har eksistert lenge, og debatten pågår fortsatt den dag i dag. En av de tidligste beskrivelsene av samfunnsansvar ble formulert rett etter andre verdenskrig av økonomen Harold R. Bowen i boken *"The Social Responsibility of the businessman"*. Bowen (1953) argumenterte for at etterkrigstidens økonomiske vekst førte til økte forventninger til hva bedriftene skulle bidra med. Disse forventningene inkluderte høyere levestandard, økonomisk vekst, sikkerhet, samt individets utvikling: *"we are entering an era where private business will be judged solely in terms of its demonstratable contribution to society. . . .The acceptance of obligations to workers, consumers, and the general public is a condition of survival for the free enterprise system"*. (Bowen 1953:52, sitert i Cheney et.al 2007:5)

Davis (1960) tok disse tankene videre og argumenterte for at bedriftens samfunnsansvar var et lederansvar, hvor bedriften må inkludere flere hensyn i sine valg: *"businessmen's decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct or technical interest"* (Davis 1960, sitert i Carroll 1999,s.271) Davis argumenterte for at bedriftens sosiale ansvar øker i takt med dens sosiale makt. Dersom bedriften ikke tar samfunnsansvar, vil den gradvis miste sin sosiale makt. Debatten var i stor grad rettet mot hvordan bedriften kunne sørge for egen overlevelse. (Cheney et.al 2007 s.5)

På 1970- tallet publiserte Milton Friedman sin innflytelsesrike artikkel i New York Times med tittelen *"The Social Responsibility of Business is to increase its profit"*. Milton Friedman (1970) argumenterte for at bedriftens eneste ansvar var å sørge for høyere aksjeverdi for sine eiere, men samtidig måtte de forsøke å holde seg innenfor de juridiske og etiske rammene samfunnet krever. (Friedman 1970 s.32) Friedman sammenligner samfunnsansvar på eiernes bekostning med å bruke andres penger på sosiale interesser. Han understreker at bedriften skal fokusere på bedriftens egeninteresser og beskriver samfunnsansvar som en undertrykkende doktrine. (Cheney et.al 2007 s.7)

På slutten av 1970 og 1980-tallet skiftet fokuset mot en mer integrert tilnærming til samfunnsansvar. Carroll (1979) anerkjente for eksempel bedriftens økonomiske ansvar overfor eiere, men inkluderte også juridiske, etiske og skjønsmessige ansvarsområder. Andre forskere, som Thomas M. Jones (1980) og R. Edward Freeman (1984), tok en bredere tilnærming i sin beskrivelse av samfunnsansvar og argumenterte for at bedriftene hadde et ansvar overfor eiere, kunder, ansatte, leverandører, konkurrenter og samfunnet som helhet. (Cheney et.al 2007 s.6)

### 2.1.2 Dagens forståelse av samfunnsansvar

Forståelser av CSR er avhengig av definisjoner og perspektiver. En manglende entydig begrepsforståelse har ført til ulike definisjoner av, og perspektiver på, begrepet (Ihlen 2011 s.21 – 26) Ihlen (2011) skiller mellom smale og brede definisjoner av samfunnsansvar. På den ene siden har du de som mener at bedriften bare har et ansvar overfor sine eiere, og på den andre siden har du de som mener at samfunnsansvar innebærer noe utover selskapets profitt. (Ihlen 2011 s.26)

For eksempel definerer EU samfunnsansvar som: *"the responsibility of enterprises for their impact on society"*. (EU 2011 s. 6) Herunder understreker de at bedriften må respektere lover og avtaler, samt integrere sosiale, miljømessige og etiske hensyn i sin kjernevirksomhet i et nært samarbeid med sine interessenter, med det formål å sørge for maksimal avkastning på sine aksjer, samt unngå negative konsekvenser for omgivelsene. (EU 2011 s.6)

Min forståelse av samfunnsansvar er nært knyttet til EU sin definisjon og innebærer at bedriften tar ansvar for den påvirkningen den har på samfunnet, samtidig som den tar hensyn til sine økonomiske forpliktelser. En samfunnsansvarlig bedrift er dermed en som sørger for økonomisk vekst og holder seg innenfor lovens rammer, samtidig som den opptrer i samsvar med etiske og moralske normer, og bidrar til samfunnet gjennom filantropi. For at en bedrift tar samfunnsansvar, må disse fire faktorene være til stede. Det holder ikke å bare følge lovene og sørge for økonomisk vekst. Samfunnsansvar er dermed det ansvaret som tas utover det juridiske og økonomiske ansvaret.

### 2.1.3 Ulike tilnæringer til CSR

Flere forskere har forsøkt å gi en oversikt over ulike tilnæringer som finnes til samfunnsansvar (Ihlen 2011, Garriga & Mele 2004). Det er mulig å dele disse tilnærmingene i fire kategorier, avhengig av hvilke drivkrefter eller motiv som ligger bak. For det første har du de som mener at samfunnsansvar lønner seg for virksomheten, og derfor bruker samfunnsansvar som et verktøy til å styrke sin konkurransekraft. For det andre har du de som mener at bedriften bør integrere sosiale krav i sin virksomhet. For det tredje har du de som mener at bedrifter har en moralsk forpliktelse til å ta samfunnsansvar, og for det fjerde har du de som kritiserer bedriftens samfunnsansvar. (Ihlen 2011 s.53-69) Nedenfor skal jeg kort beskrive de ulike tilnærmingene.

#### 2.1.3.1 Instrumentelle tilnæringer

Flere forskere argumenterer for at samfunnsansvar lønner seg både for næringslivet og for samfunnet. Noen forskere forstår samfunnsansvar som en form for opplyst egeninteresse, hvor målet er langsiktig profittmaksimering. (Ihlen 2011 s.63; Carroll & Shabana 2010 s. 85-105) Tanken bak denne ideen er at dersom selskapet engasjerer seg i samfunnsansvarlige aktiviteter, kan det få et godt omdømme som igjen styrker dets konkurransekraft. Det er derimot lite forskning på forholdet mellom samfunnsansvar og et godt omdømme. De fleste bedriftene har i dag instrumentelle tilnæringer til samfunnsansvar. (Ihlen 2011 s.63)

En videreføring av denne tankegangen er Porter & Kramer (2011) sin teori om strategisk samfunnsansvar. Porter & Kramer (2011) argumenterer for at bedrifter bør ha en strategisk tilnærming til samfunnsansvar. Samfunnsansvar blir strategisk når det implementeres i virksomhetens visjon og strategi, og dermed bidrar til å nå selskapets overordnede mål. Et viktig konsept bak strategisk samfunnsansvar er tanken om gjensidig verdiskaping. Gjensidig verdiskaping kan defineres som de aktiviteter som styrker bedriftens konkurransekraft, samtidig som de bidrar til å fremme sosial og økonomisk velferd. Forfatterne argumenterer for at bedriftens konkurransekraft er avhengig av samfunnets velferd, da bedrifter trenger et velfungerende lokalsamfunn for å drive effektivt. (Porter & Kramer 2011, s.6) Selv om det vil være etiske aspekter ved denne teorien, brukes den primært som et verktøy for å styrke bedriftens konkurransekraft: «*CSV is integral to a company's profitability and competitive*



*position. It leverages the unique resources and expertise of the company, to create economic value by creating social value» (Porter og Kramer 2011 s.16)*

#### 2.1.3.1 Integrere sosiale krav

En annen teori som er populær i debatten om samfunnsansvar, er interessentteorien. Det finnes mange ulike versjoner av interessentteorien, og i dag har begrepet «interessent» blitt et populært begrep i næringslivet. (Ihlen 2011, s.65) Interessentteorien retter seg mot bedriftens interessenter, altså de som blir påvirket, eller påvirker bedriftens aktiviteter. Tilhengere av interessentteorien argumenterer for at bedriften bør forsøke å integrere, og lytte til, interessentene, når de skal ta valg. (Garriga og Mele 2004, s.59)

Det finnes både normative, og instrumentelle tilnærminger til interessentteorien. Fra et normativt ståsted har bedriftene en etisk forpliktelse til å ta hensyn til sine interessenter, uavhengig om det lønner seg for bedriften. (Garriga & Mele 2004, s.60) De instrumentelle tilnærmingene til interessentteorien argumenterer for at det lønner seg for bedriften å ta hensyn til sine interessenter. (Ihlen 2011, s 66)

Det er mulig å snakke om primære og sekundære interessenter. Primære interessenter er de interessentene som står nærmest bedriften, og som bedriften er avhengig av. Det er for eksempel investorerer, ansatte og kunder. Sekundære interessenter er personer, eller organisasjoner som bedriften er mindre avhengig av, men som likevel kan påvirke bedriften. Det kan for eksempel være medier, politiske partier og frivillige organisasjoner. (Ihlen 2011. s. 66).

#### 2.1.3.2 Etiske tilnærminger

En annen tilnærming til samfunnsansvar er at bedriftene har et moralsk ansvar for å kompensere for sine negative konsekvenser på omgivelsene. Utgangspunktet for disse teoriene er at virksomhetene står i gjeld til samfunnet, da det er samfunnet som muliggjør profitt. Det innebærer at bedriftene må ta hensyn til samfunnets interessenter, og ikke være basert på egeninteresse. (Ihlen 2011 s.67, Werther og Chandler, 2006) Ut fra denne tilnærmingen skal virksomheter ta samfunnsansvar fordi det er en plikt. Det er ikke konsekvensene av handlingen som gjør handlingen etisk god, men det er selve oppfyllelsen av

plikten. Man antar at gode handlinger gir gode resultater. Dersom virksomheten tar samfunnsansvar av egeninteresse, bryter den pliktetiske krav. (Ihlen 2011 s.68)

Bærekraftig utvikling har blitt et populært konsept innenfor de etiske tilnærmingene. Bærekraftig utvikling er i stor grad assosiert med Brundtland-rapporten fra 1987. Her står det at «[Sustainable development is]development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (World Commission on the Environment and development 1987 s.43) Bærekraftig utvikling innebærer at bedriften integrerer miljømessige og sosiale hensyn i sin virksomhet. (Garriga & Mele 2004, s.4)

### 2.1.3.3 Kritiske tilnærminger

Det at bedriften tar samfunnsansvar, har også møtt på kritikk fra ulike hold. På den ene siden har du de som mener at bedriften bare skal fokusere på profitt, og på den andre siden har du de som mener at samfunnsansvar er ren manipulasjon, eller påpeker feil og mangler ved det kapitalistiske systemet. (Ihlen 2011, s.55)

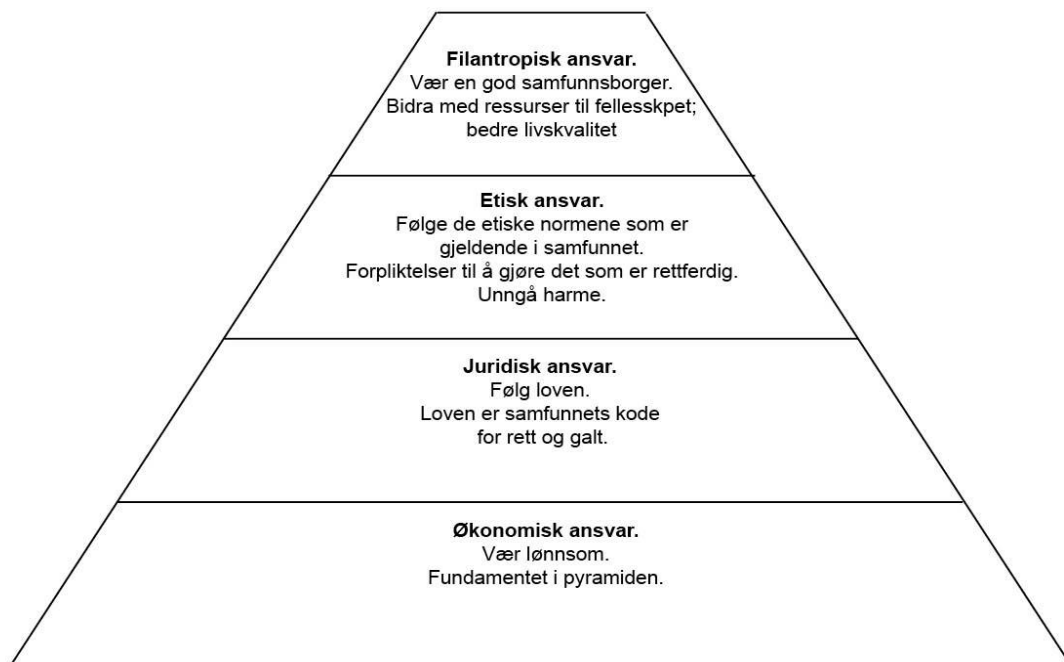
Den første kritikken kommer fra økonomer som mener at virksomheter utelukkende må fokusere på profitt. Milton Friedman (1970) har vært svært innflytelsesrik innenfor denne retningen, og hans syn verserer fortsatt den dag i dag. (Ihlen 2011, s.55) Kritikken dreier seg i hovedsak om at samfunnsansvar stjeler ressurser og kostnader som virksomheten kunne ha brukt på å styrke sin konkurransekraft. Et annet argument som blir trukket fram innenfor denne retningen, er at virksomheter ikke har kompetanse til å løse sosiale problemer. Videre trekkes det fram at markedsmekanismene blir redusert, og det fører igjen til lavere skatteinntekter, samt at det går utover utviklingsland. (Ihlen 2011, s.56)

På den andre siden av de kritiske tilnærmingene har du de som mener at samfunnsansvar er verktøy for å manipulere omgivelsene. Kritikken kommer gjerne som et resultat av en rekke negative medieoppslag om «grønnvasking». Grønnvasking innebærer at bedrifter har reklamert for at de er miljøvennlige, mens de i virkeligheten har fortsatt med sine miljøskadelige aktiviteter. (Ihlen 2011, s.58) Et eksempel som kan trekkes fram her i nyere tid, er Volswagens forsøk på å manipulere bilmotorene, samtidig som de påtar seg et «miljøansvar». (Barth -Heyerdahl 2015) Et annet begrep som har blitt trukket fram, er

«blåvasking». Begrepet er rettet mot de bedriftene som påstår at de følger FN Global Compact<sup>4</sup> – erklæringen, men som samtidig ikke følger denne. Flere argumenterer dermed for at å flagge med «samfunnsansvar» er et forsøk på å dekke over egeninteresser. (Ihlen 2011, s.59)

### 2.1.4 Valg av modell

Carroll (1991) er den mest siterte forskeren på samfunnsansvar, og han har i stor grad formet vår forståelse av dette begrepet. (Ihlen 2011 s.28) For Carroll er samfunnsansvar de forpliktelsene virksomhetene har overfor samfunnet og kategoriserer disse inn i fire dimensjoner: *det økonomiske ansvar, det juridiske ansvar, det etiske ansvar og det filantropiske ansvar* (Carroll 1991)



**Figur 1: Pyramidemodellen. Egen oversettelse. (Carroll 1991 s. 42)**

Carroll (1991) mener bedriften har et økonomisk ansvar overfor sine eiere og ansatte. Bedriften må dessuten holde seg innenfor de juridiske rammene samfunnet krever. Samtidig må den følge samfunnets etiske normer og verdier, og engasjere seg gjennom filantropi. For at en bedrift skal kalles samfunnsansvarlig, må disse ansvarsområdene være til stede samtidig. Det økonomiske ansvaret er det grunnleggende ansvaret til enhver bedrift, fordi

<sup>4</sup> <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

det er forutsetningen for dens eksistens. (Carroll 1991 s.40) I denne masteroppgaven skal jeg derimot bruke en revidert versjon av pyramidemodellen.

### 2.1.5 Carroll & Schwartz (2003) sine overlappende sfærer

I senere tid har Carroll fjernet filantropi fra modellen, og han har sammen med sin kollega Schwartz (2003) lansert en alternativ modell, hvor samfunnsansvar dreier seg om tre overlappende sfærer: den økonomiske sfære, den juridiske sfære og den etiske sfæren. Fra dette perspektivet er altså CSR en kombinasjon av *juridiske, økonomiske og etiske forpliktelser*.



**Figur 2** Overlappende sfærer. Egen oversettelse (Carroll & Schwartz 2003 s. 509)

Carroll & Schwartz (2003) velger å illustrere sammenhengen mellom de ulike sfærene i et Venn - diagram. Modellen oppstod som en innvending mot "Pyramidemodellen" (figur 2) som feilaktig indikerte et hierarkisk forhold mellom de ulike domenene. Her viser de at alle domenene er like viktige, og en samfunnsansvarlig virksomhet er en som holder seg i midten av diagrammet hvor de tre sfærene overlapper hverandre. I den nye modellen er det

filantropiske ansvaret plassert under den etiske og/eller den økonomiske forpliktelsen.

*(Carroll & Schwartz 2003 s.507)*

#### *2.1.5.1 Det økonomiske ansvaret*

I følge Schwartz & Carroll (2003) har bedriften et økonomisk ansvar. De aktivitetene som forventes å ha en indirekte eller direkte positiv økonomisk innflytelse på bedriften, vil falle inn under den økonomiske sfæren. (Schwartz & Carroll 2003 s.508) Bedriften er fra dette perspektivet forpliktet til å maksimere profitt eller maksimere aksjeverdien. Eksempler på direkte økonomiske aktiviteter er økt salg eller å unngå søksmål. Eksempler på indirekte økonomiske aktiviteter er økt arbeidstilfredshet blant ansatte, eller aktiviteter som er med på å styrke bedriftens konkurranseposisjon, f.eks et godt omdømme. Forfatterne understreker at de fleste aktivitetene en bedrift foretar seg, vil være økonomisk motivert, men inkluderer samtidig noen eksempler på aktiviteter som vil falle utenfor denne kategorien. Det gjelder aktiviteter hvor intensjonen ikke er av økonomisk karakter og hvor mer lønnsomme alternativer eksisterer, og aktiviteter som er startet uten noen reell vurdering av deres lønnsomhet. (Schwartz & Carroll 2003 s.509)

#### *2.1.5.2 Det juridiske ansvaret*

Carroll & Schwartz (2003) understreker at det juridiske ansvaret innebærer å holde seg innenfor de lover og regler som er gjeldende i det samfunnet bedriften opererer i. Bedriften kan være i samsvar med loven på tre ulike måter. For det første kan den være passiv og i samsvar med loven. Det innebærer at bedriften gjør som den vil, og tilfeldigvis holder seg innenfor minimumskravene til loven. For det andre kan en bedrift være restriktivt i samsvar med loven. Det betyr at den gjør ting den ellers ikke ville gjort fordi loven krever det, f.eks å betale skatt. For det tredje kan bedriften være i samsvar med loven på en opportunistisk måte. Det vil si at den forsøker å finne smutthull i loven, eller flytter virksomheten til et land som krever mindre skatt. (Schwartz & Carroll 2003 s. 510) Apple har for eksempel flyttet deler av virksomheten til land som har en mer liberal skattepolitikk. (Duhigg & Kocieniewski 2012) En bedrift kan også holde seg innenfor loven i frykt for fremtidige søksmål. (Schwartz & Carroll 2003 s.510)

### 2.1.5.3 Det etiske ansvaret

Carroll & Schwartz (2003) beskriver det etiske ansvaret som de etiske og moralske forventningene som samfunnet har til virksomheten. For å oppfylle det etiske ansvaret må bedriften kartlegge og følge normer og verdier som er gjeldende i samfunnet. Det inkluderer både nasjonale og globale etiske verdier. Carroll & Schwartz (2003) skiller videre mellom tre ulike etiske perspektiver eller «standarder» en bedrift kan ha: en konvensjonsstandard, en konsekvensstandard og en deontologisk standard. Konvensjonsstandarden blir definert som de standardene og normene som er akseptert av organisasjonen, industrien og samfunnet for at bedriften skal kunne fungere optimalt. Samfunnet blir definert som virksomhetens interessenter, ansatte, konkurrenter, kunder, leverandører, men også den generelle befolkningen. De argumenterer videre for at samfunnets normer og verdier kan variere ut fra ståsted, og derfor bør bedriften opprette «etiske retningslinjer» («Codes of Conduct») som referanseramme. (Carroll & Schwartz 2003 s.512) Bedriften kan forholde seg til disse retningslinjene når de skal vurdere om de oppfører seg i tråd med gjeldende normer og verdier. Konsekvensstandarden fokuserer på resultatene av aktivitetene bedriften foretar seg. I følge konsekvensstandarden vil bedriftens handlinger være etiske dersom de har positive konsekvenser for samfunnet som helhet. (Carroll & Schwartz 2003 s.512) Ut fra den deontologiske standarden er handlinger etiske dersom de gjøres av etiske prinsipper. For eksempel prinsipper om rettferdighet og moralske rettigheter. (Carroll & Schwartz 2003: 512)

Som beskrevet ovenfor, valgte Carroll (1991) å inkludere filantropi på toppen av pyramidemodellen. I pyramidemodellen definerte Carroll (1991) det filantropiske ansvaret som det ønsket samfunnet har om at bedriften er en god samfunnsborger. Det innebærer å engasjere seg i samfunnets beste gjennom donasjoner, sponing og annen veldedighet. Det som skilte det filantropiske ansvaret fra det etiske ansvaret, var at filantropiske aktiviteter ikke var forventet ut fra moralske eller etiske standarder. (Carroll 1991 s. 42)

I den nye modellen har de valgt å fjerne filantropi som et eget ansvarsområde, da de argumenterer for at de fleste filantropiske aktiviteter vil kunne kategoriseres under det etiske ansvarsområdet, da samfunnet i stor grad har etiske og moralske forventninger til at bedrifter donerer penger til veldedige formål. (Carroll & Schwartz 2003 s.506) Videre påpeker de at filantropiske aktiviteter kan være økonomisk eller etisk motivert, avhengig av om det gjøres ut

fra et ønske om å styrke bedriftens konkurransekraft, eller om det gjøres av etisk forpliktelse. Noen filantropiske aktiviteter vil dermed også kunne kategoriseres under det økonomiske ansvarsområdet. (Carroll & Schwartz 2003 s. 506)

#### 2.1.5.4 Den overlappende sfæren

I denne modellen er de ulike ansvarsområdene like betydningsfulle. Den nyanserer i større grad hvordan de ulike ansvarsområdene kan overlappe hverandre. Det er svært få aktiviteter som vil falle ene og alene inn under ett av ansvarsområdene. Det er derimot mulig å argumentere for at en aktivitet primært vil være etisk, juridisk eller økonomisk orientert. Men den vil nesten alltid overlappe en av de andre ansvarsområdene. For eksempel vil aktiviteter som primært oppfyller det økonomiske ansvaret, som regel også oppfylle det juridiske ansvaret, med mindre det er korrupsjon involvert. (Carroll & Schwartz 2003 s. 520) Dersom en bedrift velger å implementere ny og mer miljøvennlig teknologi, kan det både falle inn under den etiske og økonomiske sfæren, da det både kan redusere utgifter, samtidig som det i dag ofte er forventet av samfunnet at bedrifter tar grep for å redusere sine utslipp. (Carroll & Schwartz 2003) Selv om det kan være vanskelig å kategorisere de ulike aktivitetene i de tre ansvarsområdene, er det en nyttig modell for å undersøke om en virksomhet primært har en økonomisk, juridisk eller etisk forståelse av sitt samfunnsansvar.

#### 2.1.5.6 Kritikk av modellen

Selv om denne modellen er mer fullstendig enn Carrolls (1991) pyramidemodell, har denne modellen også noen mangler. For det første sier den ingenting om hva en virksomhet bør gjøre dersom de ulike ansvarsområdene kommer i konflikt. (Ihlen 2011 s.29) Hva bør bedriften gjøre dersom det f.eks er en konflikt mellom det etiske og det økonomiske ansvarsområdet? Det er viktig å huske på at Carroll (1991) og Carroll & Schwartz (2006) har utviklet modellene i USA, hvor samfunnet er mer skeptisk til staten. I Norge har vi en lang sosialdemokratisk tradisjon med relativt sterk tillit til staten. Samtidig er vi nokså skeptiske til næringslivet. Det innebærer at vi har relativt stor aksept for at staten regulerer næringslivet. I Norge må næringslivet jobbe hardere for å bli oppfattet som legitimt. I USA har eierne også mer makt enn i Norge. Her gjelder de økonomiske forpliktelsene også i lokalsamfunnet. (Brønn & Ihlen 2012 s. 207)

### 2.1.6 Oppsummering

Samfunnsansvar har vært gjenstand for mange ulike definisjoner og forståelser opp igjennom tidene. I den akademiske litteraturen finnes det en rekke ulike tilnærminger til samfunnsansvar. For det første så har du de som mener at samfunnsansvar kan brukes som et strategisk virkemiddel for å styrke bedriftens konkurransekraft. For det andre så har du de som mener at bedriften bør integrere sosiale krav i sin virksomhet, og ta hensyn til sine interessenter. For det tredje har du de som mener at samfunnsansvar er en etisk forpliktelse. Det er også flere som kritiserer bedriftens samfunnsansvar. Kritikken kommer fra to sider, på den ene siden har du de som mener at bedriften ikke har et ansvar utover det å tjene penger for sine eiere, og på den andre siden har du de som mener at samfunnsansvar er et forsøk på å manipulere omgivelsene.

En modell som i stor grad har formet vår moderne forståelse av samfunnsansvar, er pyramidemodellen til Carroll (1991) Senere reviderte Carroll & Schwartz (2003) modellen til å gjelde tre overlappende sfærer, hvor den samfunnsansvarlige bedriften befinner seg i krysningspunktet mellom økonomi, juss og etikk. Den nye modellen fjernet filantropi som en egen dimensjon og plasserte den under den økonomiske og etiske sfæren. I denne oppgaven bruker jeg Carroll & Schwartz (2003) sin tredimensjonale modell for å undersøke hvordan selskapet forstår sitt samfunnsansvar, da den i større grad nyanserer hvordan de ulike ansvarsområdene kan overlappe hverandre.

## 2.2 Kommunikasjon av CSR

I denne delen skal jeg beskrive den teorien jeg skal bruke for å analysere selskapets kommunikasjon. Jeg starter med å gi en beskrivelse av moderne forskning på CSR – kommunikasjon. Deretter presenterer jeg teorier om troverdighet i omdømmelitteraturen, før jeg avslutter med å presentere teorier om troverdighet fra et retorisk perspektiv.

### 2.2.1 Moderne forskning på CSR – kommunikasjon

Å kommunisere godt om samfunnsansvar kan være utfordrende. På den ene siden så vil samfunnet gjerne vite mer om bedriftens samfunnsansvar, men på den andre siden kan de



fort bli skeptiske dersom bedriften kommuniserer for mye om sitt samfunnsansvar. Dersom bedriften velger å ikke kommunisere om sitt samfunnsansvar, kan det føre til et svekket omdømme. (Coombs & Holladay 2012 s.111) Dersom virksomheten velger å kommunisere om sine samfunnsansvarlige initiativ bør de ikke overdrive, da kritiske journalister, organisasjoner og forbrukere kan granske påstanden, og dersom påstandene ikke stemmer med virkeligheten, kan det slå negativt ut på omdømme. (Morsing, Schultz og Nielsen 2008 s.97))

Det kommer også frem av undersøkelser at samfunnet har svært liten kunnskap om bedriftens samfunnsansvar (Pomeroy & Dolcinar 2008 s. 285-301; Bhattacharya og Sen 2004 s.9-24), mens andre undersøkelser viser at samfunnsansvarlige initiativ vil påvirke oppfattelsen og relasjonen samfunnet har til virksomheten. (Sen, Bhattacharya, & Korschun 2006 s.158 -166). Sett i lys av det er det ønskelig at bedriften kommuniserer om sitt samfunnsansvar, men for at det skal oppfattes som troverdig, må det kommuniseres på riktig måte.

Coombs & Holladay (2012) argumenterer for at utfordringene er knyttet til intensitet, kostnad og atferd. Intensitet referer til hvor ofte selskapet kommuniserer og hvor framtrødende budskapet er. En bedrift kan integrere kommunikasjon om samfunnsansvar i selskapets overordnede strategiske kommunikasjon, men samfunnsansvar bør ikke alltid være det dominerende budskapet. Videre bør budskapet være nedtonet og fokusere på fakta framfor skryt. (Coombs & Holladay 2012 s.112) Undersøkelser viser at selskaper i Skandinavia bør være forsiktige med å skryte for mye av sitt samfunnsansvar, da det kan føre til skepsis i store publikumsgrupper. (Aperia, Brønn og Schultz 2004 s. 218 - 230) Forbrukerrådet reagerte for eksempel på at Statoils miljøkampanje var villedende, fordi de mente at kampanjen gav et feilaktig inntrykk av at selskapets kjernevirksomhet var miljøvennlig. (Brønn & Ihlen 2012 s.233)

Kostnad referer til den oppfattelsen interessentene har. Ihlen (2011) understreker at ett av de viktigste tiltakene en virksomhet kan sette i verk når den kommuniserer samfunnsansvar, er å lukke gapet mellom det den sier at den skal gjøre og det den faktisk gjør. (Ihlen 2011 s.74) Hvis en bedrift bruker for mye penger på kommunikasjonstiltak, kan det skape et inntrykk av at det er et gap mellom det bedriften sier at den skal gjøre og det den gjør. Jo mer penger

bedriften bruker på å kommunisere om sitt samfunnsansvar jo mer øker sannsynligheten for at interessentene tror at de gjør det av egeninteresse. (Coombs & Holladay 2012 s.112)

Avsender referer til hvem som produserer budskapet. Bedriftens kommunikasjonsavdeling har relativt lite troverdighet, og interessentene kan bli skeptiske, da de kan oppfatte at de gjør det for å styrke omdømmet istedenfor av genuin interesse for budskapet. Når troverdigheten til avsenderen i utgangspunktet er lav, må kommunikasjonsavdelingen tenke nøye gjennom hvordan budskapet presenteres. (Coombs & Holladay 2012 s.112) Det er verdt å merke seg at dersom bedriften i utgangspunktet har et godt omdømme, vil der være enklere å fremstå som troverdig i sin kommunikasjon av samfunnsansvar. (Yoon, Gurhan-Canli og Schwartz 2006)

## 2.2.2 Kommunikasjonskanaler

Når en bedrift skal kommunisere om sitt samfunnsansvar, bør den tenke over hvilke kommunikasjonskanaler som best egner seg for budskapet. Coombs & Holladay (2012) vektlegger for eksempel at bedriften bør være forsiktig med å skryte for mye, og bør dermed velge kommunikasjonskanaler som passer med et "nedtonet" budskap. (s.112) Gode kommunikasjonskanaler er årsrapporter, hjemmesider, magasiner og sosiale medier. (Coombs & Holladay 2012 s.116 -124)

Flere velger i dag å kommunisere om sitt samfunnsansvar i årsrapporter. Rapportering om samfunnsansvar ble populært i starten av 1990-tallet, og i dag er det flere som publiserer ikke-finansielle rapporter om sitt samfunnsansvar. For eksempel fant revisjonsselskapet KPMG at 25% av virksomheter i Norge ga ut ikke – finansielle rapporter, mens 12 % valgte å integrere samfunnsansvar i den tradisjonelle årsrapporten. (KPMG 2008) Nå skal det sies at det i Norge er lovpålagt å rapportere om helse, miljø og sikkerhet, samt hvilken påvirkning virksomheten har på det eksterne miljøet. (Ihlen 2011 s.86) Utover den lovpålagte rapporteringen kan virksomheten frivillig rapportere om sitt samfunnsansvar. Undersøkelser viser derimot at både den lovpålagte og frivillige rapporteringen ofte er mangelfull blant de største selskapene i Norge. (Ruud et.al 2005, Gjøldberg & Meling 2004) Rapportering av samfunnsansvar har også blitt møtt med kritikk, da de ofte presenterer seg selv i et overdrevent godt lys, og sjelden innrømmer feil og mangler ved egen virksomhet. (Ihlen 2011 s.87) Morsing, Schultz & Nielsen (2008 s.105) argumenterer for at årsrapporter ofte er rettet

mot «elite»- interessenter. «Elite»- interessenter er personer eller organisasjoner med stor innflytelse, som allerede har mye kunnskap om samfunnsansvar (s.105) I sin undersøkelse over CSR – kommunikasjon i skandinavia, fant Morsing & Schultz (2006) at bortimot 50% foretrekker at bedriften kommuniserer gjennom årsrapporter og hjemmesider, mens rundt 40% foretrekker at de kommuniserer gjennom reklame, og pressemeldinger. (s.330)

I dag velger mange bedrifter å kommunisere sitt samfunnsansvar gjennom sine hjemmesider. Det er vanlig å ha en egen seksjon på hjemmesiden som tar for seg bedriftens samfunnsansvar. Andre virksomheter velger å opprette egne hjemmesider som tar for seg virksomhetens CSR. (Coombs & Holladay 2012 s.121) I Norge viser det seg derimot at få virksomheter har en egen seksjon for samfunnsansvar. (Ihlen 2011 s.88) Det er en rekke fordeler ved å kommunisere samfunnsansvar gjennom sine hjemmesider. Det koster lite, og bedriften har fullstendig kontroll over hvordan budskapet utformes. Flere bedrifter velger for eksempel å supplere tekst med attraktive bilder, og med video. (Coombs & Holladay 2012 s.121) Den viktigste fordelen ved å bruke hjemmesider er kanskje at teknologien gjør det mulig å gå i dialog med sine interessenter. Virksomheter implementerer et kommentarfelt, eller «forum» hvor ulike interessenter kan kommunisere direkte med virksomheten. Det viser seg derimot at få tar i bruk mulighetene hjemmesidene tilbyr. (Capriotti 2011 s.358 – 378)

### 2.2.3 Morsing og Schultz (2006) sine tre kommunikasjonsstrategier

Morsing & Schultz (2006) har utformet en tredelt modell som et selskap kan bruke når de skal kommunisere sin CSR. Det holder ikke lenger å bare kommunisere med interne interessenter, men virksomheter må også kommunisere med en rekke ulike eksterne interessenter. Samfunnet setter også større krav til at store virksomheter oppfører seg etisk og kommuniserer dette til omverdenen. Morsing & Schultz (2006 s.333-336) argumenterer for at virksomheter bør sørge for å gå i dialog og involvere sine viktigste interessenter. Morsing & Schultz (2006) sine tre kommunikasjonsstrategier beskriver tre ulike måter en virksomhet kan kommunisere med omverdenen på. De tre strategiene er en informasjonstrategi, en responsstrategi og en involveringsstrategi.

#### 2.2.3.1 Informasjonsstrategi

Informasjonsstrategien innebærer å informere interessentgruppen om CSR-aktiviteter.

Den er preget av enveiskommunikasjon, hvor formålet er å utforme budskap med en bred publikumsappell. Kommunikasjonen går alltid fra selskapet til interessentene. Bedrifter som benytter seg av denne kommunikasjonsstrategien, produserer ofte nyheter til mediene, og informerer gjennom magasiner, brosjyrer, tall og statistikk. Fra denne modellen antar bedriftene at interessentene kan påvirke bedriften i negativ retning (boikott, streik, demonstrasjoner), eller positiv retning (kjøpsatferd, lojalitet og et godt omdømme) og må derfor informere interessentene om sine gode intensjoner for å få støtte. Oppgaven til kommunikasjonsavdelingen er dermed å sørge for å kommunisere samfunnsansvar på en overbevisende og attraktivt måte. Virkemidlene her er knyttet til budskapets utforming. (Morsing & Schultz 2006 s. 327)

### *2.2.3.2 Responsstrategi*

Responsstrategien består av toveiskommunikasjon, hvor informasjon flyter fra organisasjonen til interessentene og fra interessentene til organisasjonen. Det er en asymmetri i kommunikasjonen, det vil si at kommunikasjonen fra organisasjonen har størst betydning. (Morsing & Schultz 2006 s.327) Organisasjonen forsøker å kartlegge hva interessenter mener om deres CSR gjennom spørreundersøkelser og meningsmålinger. Gjennom å kartlegge hva interessentene mener om dem kan organisasjonen få en forståelse av hvordan de kan forbedre sin kommunikasjon. Kommunikasjonen fra interessentene blir sett på som "feedback". Risikoen med denne modellen er at virksomheten bare hører sin egen stemme ved å formulere spørsmålene på en måte som gir de svarene organisasjonen selv ønsker å høre. Denne modellen er vanlig å bruke innenfor CSR. (Morsing & Schultz 2006 s. 327)

### *2.2.3.3 Involveringsstrategi*

Denne strategien innebærer at organisasjonen involverer og går i dialog med interessentene sine. Her kan organisasjonen forsøke å påvirke interessentene, men aksepterer også at interessene påvirker organisasjonen. Fra dette perspektivet er det ikke nok å måle hva interessentene mener om dem. Organisasjonen må regelmessig involvere og gå i dialog med interessentene for å få støtte, og for å forstå interessentenes bekymringer. Kommunikasjonsavdelingens rolle blir slik å bygge relasjoner med sine interessenter, og sørge for gjensidig forståelse og enighet. Interessentene er slik med på å forme hvilke samfunnsansvarlige aktiviteter selskapet engasjerer seg i, samt hvilke budskap som presenteres. Å gå i dialog med sine interessenter er kanskje det viktigste virkemidlet for å

framstå troverdig (Morsing & Schultz 2006 s.28) Morsing & Schultz (2006 s. 336) anbefaler å kombinere dialog med en generell informasjonstrategi.

## 2.2.4 Troverdighet i omdømmelitteraturen.

Litteraturen om samfunnsansvar øker, og det er i dag enighet om at et selskap som vil framstå som troverdig, bør tenke nøye over hvordan de kommuniserer. Ved siden av å gå i dialog kan virksomheten ta i bruk en rekke virkemidler for å framstå som troverdig. Etter å ha gått igjennom CSR-litteraturen ser jeg at det er noen råd som går igjen. Virksomheten bør inngå partnerskap med andre, få uttalelser fra indirekte og direkte tredjeparter, framstå som transparent, samt innrømme problemer.

### 2.2.4.1 Partnerskap

Coombs & Holladay (2012) argumenterer for at et selskap bør inngå partnerskap med tredjeparter. Han forteller at et partnerskap er mer troverdig enn uttalelser fra uavhengige tredjeparter, da det viser at selskapet involverer seg med viktige interessenter. Partnerskap gjør det mulig for tredjeparten å påvirke hvordan virksomheten jobber med CSR. Partnerskap krever mye tid og ressurser, og dermed viser selskapet at de er dedikert til sitt arbeid med samfunnsansvar. (Coombs & Holladay 2012 s.115) Videre er partnerskap en god måte å bygge relasjoner til omgivelsene på, samtidig som de utveksler kunnskap og erfaringer med hverandre. Partnerskap innebærer alt fra workshops til gruppekonsultasjoner og rådgivingskomitéer. Det anbefales spesielt å inngå partnerskap med frivillige organisasjoner, da disse ofte vil ha høyere troverdighet. (Erwing 2007 s.351) Webb & Mohr (1998) fant at kontinuitet, det vil si hvor lenge bedriften har engasjert seg i en samfunnsansvarlig aktivitet, vil kunne påvirke bedriftens troverdighet. Sett i lys av det vil et partnerskap som har vart over flere år, framstå som mer troverdig enn et partnerskap av kort varighet.

### 2.2.4.2 Anerkjennelse fra uavhengige tredjeparter

Coombs & Holliday (2012) argumenterer for at ett av de viktigste virkemidlene for å framstå som troverdig, er å få anerkjennelse fra en uavhengig tredjepart. En anerkjennelse fra en uavhengig tredjepart vil nesten alltid ha større påvirkning på publikum enn uttalelser fra bedriften selv. (Coombs & Holliday 2012 s.114) En uttalelse fra en ekspert på feltet eller en

tidligere kritiker kan gjøre mer for å styrke troverdigheten til bedriften enn flere år med tradisjonell PR. (Erwing 2007:350) Dette blir bekreftet i en stor studie fra kommunikasjonsbyrået Burston Marsteller med 545 respondenter, hvor de konkluderte med at uavhengige tredjeparter er den mest troverdige avsenderen. (Smith 2005 s.124) Kim og Fergusson (2014) fant i sin studie om troverdig CSR kommunikasjon, at interessenter som selv var blitt berørt av det samfunnsansvarlige initiativet var de mest troverdige tredjepartene, tett fulgt av frivillige organisasjoner. (s.9 – 10)

### 2.2.4.3 Indirekte tredjeparter

Coombs & Holliday (2012) argumenterer for at virksomheten bør kommunisere gjennom indirekte tredjeparter. Det inkluderer sertifiseringer og rangeringer. Indirekte tredjeparter verifiserer selskapets påstander om at de tar samfunnsansvar. Det kan for eksempel gjøres ved å plassere logoen til tredjeparten på produkter eller på hjemmesiden. Sertifiseringer krever at virksomheten oppfyller visse standarder, og lar inspektører verifisere at disse standardene følges. (Coombs & Holliday 2012 s. 114) Det anbefales å bruke sertifiseringer som er allment akseptert og anerkjent av interessentene. Det finnes flere globale standarder som bedrifter kan implementere. Noen globale standarder er for eksempel "*Universal Declaration of Human Rights*", "*OECD Guidelines of Multinationals*", og "*UN Global Compact*", samt "*ISO*". (Erwing 2007 s.350)

### 2.2.4.4 Anerkjennelse fra egne ansatte

Morsing et.al (2008) påpeker at bedriften bør ha en «innside – ut» tilnærming når bedriften skal kommunisere om samfunnsansvar. En «innside-ut» tilnærming innebærer at bedriften bør sørge for at de har støtte fra egne ansatte før de kommuniserer CSR til eksterne interessenter. Har bedriften støtte fra egne ansatte, øker sannsynligheten for at disse kommuniserer CSR-aktivitene videre ut til eksterne interessenter. Dersom ansatte kommuniserer CSR, vil det ha betydelig større troverdighet, da disse fremstår som troverdige tredjeparter. Dessuten viser det at ansatte er dedikert til CSR, og da ser ikke CSR ut som et retorisk verktøy fra toppledelsen (Morsing, Schultz og Nielsen 2008 s.104) Ellerup Nielsen &

Thomsen (2009) understreker blant annet viktigheten av at ansatte viser støtte og engasjerer seg i CSR – initiativene.

#### 2.2.4.5 Fremstå transparent og innrømme problemer

Erwing (2007) påpeker at det viktigste en bedrift bør gjøre dersom den ønsker å kommunisere godt om samfunnsansvar, er å framstå som transparent. Å være transparent innebærer å kommunisere riktig informasjon som er helhetlig, relevant og målbar. Som en tommelfingerregel er mer informasjon bedre enn lite informasjon. (Erwing 2007 s.354) Dersom virksomheten er transparent, kan interessentene danne seg sine egne oppfattelser av virksomhetens samfunnsansvar, og det er svært viktig dersom virksomheten ønsker å framstå som en troverdig samfunnsaktør. Flere virksomheter velger blant annet å gi en fullstendig liste over sine underleverandører (Erwing 2007 s.354) Å framstå som transparent kan bidra til å styrke inntrykket av at virksomheten er genuin, ekte og troverdig. Ved å framstå som genuin, ekte og troverdig viser virksomheten at det ikke er et gap mellom det de sier at de gjør, og hva de faktisk gjør. (Brønn & Ihlen 2012 s.178)

Erwing (2007) argumenterer for at virksomheter bør innrømme problemer og utfordringer i egen virksomhet. Hvis bedriften møter på utfordringer i sitt arbeid med samfunnsansvar, bør de kommunisere åpent om dette. Fornuftige interessenter vil som regel ha forståelse for at bedriften vil møte på problemer og at de ikke kan løse alle verdens problemer. (Erwing 2007:350) Når bedriften ikke klarer å møte forventingene til publikum, bør den derfor si fra om det. Mangel på åpenhet kan skade bedriftens troverdighet, og de kan bli anklaget for grønnvasking. (Erwing 2007 s.350) Morsing & Schultz (2006) argumenterer for at bedrifter også bør inkludere uttalelser fra kritiske interessenter i sin kommunikasjon, da det viser at bedriften tørr å ta opp kontroversielle temaer. Det bidrar med å dempe skepsisen andre interessenter kan ha om bedriftens samfunnsansvar. (s.335)

#### 2.2.5 Troverdighet i retorikken

Også i antikken ble teorier om avsenderens troverdighet debattert. Retorikken tar for seg hvordan overtalelse skjer gjennom kommunikasjon og innebærer tre bevismidler: ethos,

pathos og logos. "*Ethos*" er et gresk ord som beskriver avsenderens karakter og er nært knyttet til begrepet troverdighet. For denne oppgaven er *ethos* relevant, da den beskriver virkemidler avsenderen kan bruke for å styrke sin egen troverdighet. (Brønn & Arnulf 2014:178) Jeg beskriver også de to andre bevismidlene pathos og logos i korte trekk, da disse kan bidra til å styrke *ethos*.

### 2.2.6 Pathos

Pathos dreier seg om å vekke følelser hos publikum. Følelser kan vekkes ved å bruke verdiladede ord og uttrykk, samt malende beskrivelser av et fenomen. (Ihlen 2013:92) Ihlen (2013) forteller at en bedrift kan forsøke å appellere til mottakerens følelser dersom de vil vekke engasjement om sitt samfunnsansvar. Han understreker derimot at avsenderen bør avpasse seg situasjonen, da det ikke alltid er passende med sterke følelsesmessige appeller. Det avhenger blant annet av avsender og kommunikasjonskanal. En frivillig organisasjon kan gjerne bruke flere pathos- appeller enn en offentlig instans. Pressemeldinger er for eksempel lite egnet til følelsesmessige appeller, mens i reklame aksepterer vi gjerne mer. (Ihlen 2013:92) Selv om jeg spesifikt er ute etter å undersøke *ethos*, kan pathos være relevant for denne oppgaven, da det kan bidra til å styrke troverdigheten til avsenderen.

### 2.2.7 Logos

Logos dreier seg om å overbevise gjennom argumenter. Ved å bruke logiske argumenter kan avsenderen overbevise sitt publikum. Logos-argumentasjon inneholder ofte faktaopplysninger, tall og statistikk. Logos og *ethos* er nært knyttet sammen, da logos-argumentasjon kan bidra til å styrke vår oppfattelse av avsenderens klokskap. (Ihlen 2013 s. 91 – 92)

### 2.2.8 Ethos

*Ethos* er som sagt nært knyttet til begrepet troverdighet; det dreier seg om hvordan avsenderen overbeviser sitt publikum om at den er en troverdig aktør. *Ethos* er essensielt for at en virksomhet skal fremstå som troverdig. (Brønn & Arnulf 2014 s.178) Sett i en samfunnsansvarlig kontekst er *ethos* svært relevant, da avsenderens troverdighet er avgjørende for at budskapet skal nå igjennom. For at logos og pathos appeller skal være



effektive bør avsenderen ha høy ethos. Dersom avsenderen har lav troverdighet vil ikke logos og pathos apellene fremstå som overbevisende. (Ihlen 2011 s.100)

Kjeldsen (2013) definerer ethos som «den oppfatningen mottakeren har av en avsender på et bestemt tidspunkt» (Kjeldsen 2013: 119) Ethos kan deles inn i innledet, avledet og avsluttende ethos. Innledet ethos dreier seg om den oppfattelsen mottakerne har av avsenderen før de blir eksponert for budskapet. Avledet ethos dreier seg om det inntrykket mottakerne danner seg mens de blir eksponert for budskapet. Avsluttende ethos beskriver det inntrykket mottakerne sitter igjen med etter at de har blitt eksponert for budskapet. (Kjeldsen 2013 s. 125- 134)

Kjeldsen (2013) argumenterer for at autentisitet kan anses som en egen «ethos- dimensjon». (Kjeldsen 2013:123) Det innebærer blant annet at budskapet ikke virker iscenesatt eller planlagt av avsenderen. Dersom mottakeren får inntrykk av at det er et retorisk verktøy for å overbevise, kan budskapet framstå som lite autentisk og dermed lite troverdig. Videre kan avsenderen framstå som autentisk ved å vise seg intim, personlig og engasjert. Avsenderen bør også være konsistent i sin kommunikasjon. Det innebærer blant annet hvor lenge avsenderen har engasjert seg i en sak, og at avsenderen er tro mot seg selv over tid. (Kjeldsen 2013 s.123) Utover det å framstå som autentisk er det tre - ethos strategier som et selskap kan ta i bruk dersom de ønsker å framstå som troverdig:

### *Strategi 1: Klokskap (Phronesis)*

Den første strategien avsenderen kan bruke, er å vise seg fornuftig og kunnskapsrik (Ihlen 2013 s.93). Det kan avsenderen gjøre ved å vise til at han har lang erfaring og kompetanse innenfor det temaet det snakkes om. Vi oppfatter gjerne mennesker med høy erfaring og mye kompetanse som troverdige. (Ihlen & Robstad 2004 s.125) Avsenderen bør forberede seg godt på temaet det skal snakkes om, og innhente informasjon om publikum. Her vil logiske argumenter og språklig stil spille en viktig rolle, da det kan bidra til å styrke oppfattelsen av at avsenderen er kunnskapsrik. (Ihlen 2013 s. 93) Hvis hjemmesiden inneholder mange vitenskaplige begreper, statistikker og prosenter, kan det være et forsøk på å styrke ethos gjennom fornuften.

### Strategi 2: God moralsk karakter (arete)

Den andre strategien en avsender kan bruke, er å vise til at han eller hun har en god moralsk karakter. Det kan for eksempel gjøres ved å vise til at man har sunne og gode verdier, og at man er «*rettferdig, modig, måteholden, omtenssom og har selvkontroll*» (Ihlen 2013 s. 94) Antikkens retorikere anbefalte å bruke tredjeparter som kunne gå «god» for den moralske karakteren hos avsenderen (Ihlen 2013 s.94)

### Strategi 3: Velvilje (euanoia)

Avsenderen bør også vise til at han eller hun er opptatt av mottakerens beste og ikke handler av egeninteresse. For at det skal fremstå som troverdig bør avsenderen passe på at det ikke fremstår som et retorisk grep. Denne strategien bør fremstå som genuin for at den skal være effektiv. (Smith 2004 s. 1 -19) Å vise velvilje overfor sitt publikum kan gjøres på flere måter Det kan for eksempel gjøres ved å ta hensyn til kunnskapsnivået hos interessentene og ved å skape identifikasjon gjennom å vise til at man deler felles verdier, fortåelser og bekymringer. (Kinneavy & Warshauer 1994 s. 176) På denne måten kan oppfattelsen av avsenderens *ethos* styrkes gjennom *pathos*. (Ihlen 2013 s.94) Når en virksomhet kommuniserer med sine interessenter, bør den derfor tenke på mottakeren sine behov når de utformer budskapet. (Ihlen 2009 s. 364) Sett i lys av det så kan virksomheten for eksempel vise velvilje ved å gjøre CSR lett tilgjengelig for interessente sine, og bruke et språk som er lett å forstå.

## 2.2.9 Oppsummering

I denne delen presenterte jeg teoriene jeg skal bruke for å besvare andre del av min problemstilling som er hvordan TINE kommuniserer CSR. Det oppstår en rekke utfordringer når en virksomhet skal kommunisere CSR, og disse utfordringene er i stor grad relatert til at samfunnet ofte er skeptiske til virksomheters CSR - kommunikasjon. Derfor er det helt essensielt at virksomheten velger gode kommunikasjonskanaler, samt reflekterer over budskapets troverdighet.

I omdømmelitteraturen finnes det en rekke virkemidler en virksomhet kan bruke for å styrke sin troverdighet. For det første bør de forsøke å gå i dialog med sine interessenter.

Virksomheten kan også henvise til direkte og indirekte tredjeparter, samt framstå som

transparent og innrømme problemer. Fra et retorisk perspektiv bør virksomheten forsøke å styrke «ethos». Det kan bedriften gjøre ved å framstå som autentisk, vise til kunnskap og erfaring, vise at den har gode moralske verdier, samt vise velvilje overfor sine omgivelser.

# Kapittel 3: Metode

I dette kapittelet skal jeg beskrive de metodiske valgene jeg har gjort i oppgaven. Jeg starter med å gi en beskrivelse av hvordan jeg har samlet inn datamaterialet, før jeg videre beskriver sentrale kjennetegn ved kvalitativ metode. Så redegjør jeg for sentrale kjennetegn ved kvalitativ innholdsanalyse og kvalitativt intervju. Jeg avslutter med å presentere hva jeg har gjort for å styrke oppgavens kvalitet, samt noen refleksjoner rundt forskningsetikk.

## 3.1 Casestudie

I oppgaven min har jeg valgt å gjøre en casestudie av en virksomhet. Det har jeg gjort fordi jeg ønsket å gjøre en dyptgående analyse av TINEs forståelse og kommunikasjon av CSR. Yin (2009 s.11) forteller at en casestudie egner seg når man ønsker å identifisere hvorfor og hvordan noe er som det er. I første del av oppgaven undersøker jeg «*hvorfor*» selskapet velger å ta samfunnsansvar. I andre del av analysen undersøker jeg «*hvordan*» selskapet kommuniserer på nett. Helland et.al (2013) understreker at det er de interessante spørsmålene som skal drive fram en undersøkelse, og metoden skal velges deretter. (s.15) For å løse problemstillingen min fant jeg det hensiktsmessig å bruke en kvalitativ metode, da problemstillingen er utforskende og krever en næranalyse av selskapet. Kvalitative metoder er først og fremst utforskende, og går ofte i dybden på få enheter. Formålet er å avdekke trender, motivasjoner, meninger og valg. (Ryen 2012 s.18) Som metode bruker jeg derfor en kvalitativ innholdsanalyse samt et kvalitativt intervju.

## 3.2 Kvalitativ innholdsanalyse

Kvalitativ innholdsanalyse bygger på en systematisk gjennomgang av dokumenter med sikte på å kategorisere og registrere data som er relevante for problemstillingen. Kvalitative innholdsanalyser kan brukes på alle typer dokumenter, og ved kvalitative innholdsanalyser foregår datainnsamlingen til dels parallelt med dataanalysen. Forskeren får mer forståelse jo flere tekster som studeres, og problemstillingen blir bedre og bedre belyst. Det betyr også at datainnsamlingen er lite forutsigbar. Det er vanskelig å basere tekstene på detaljert

planlegging, og de planene som legges på forhånd, kan bli endret i løpet av datainnsamlingen. (Grønmo 2004 s. 187)

Jeg har i denne masteroppgaven valgt å gjøre en dokumentanalyse av TINEs dokumenter på nett med det formål å identifisere sentrale tendenser i deres kommunikasjon. Da jeg skulle velge hvilke datamateriale jeg skulle bruke under analysen, forsøkte jeg å identifisere hvilke dokumenter som kunne gi meg mest relevant informasjon om selskapets arbeid med samfunnsansvar, og det er hovedsakelig den informasjonen som ligger ute under «*Samfunnsansvar i TINE*» på hjemmesiden. Jeg analyserer også noen nyheter som selskapet selv skriver, og publiserer gjennom «presserommet». Dette kan gi meg informasjon om hvilke temaer som er mest framtrædende, samt om de regelmessig publiserer nyhetsartikler på selskapets hjemmeside. Her har jeg valgt å avgrense perioden til de artiklene som er publisert mellom 01.01.2013 – 31.10.2015. Her har jeg tatt et tilfeldig utvalg. Nyhetsartiklene som jeg brukt i analysen, henviser jeg til i litteraturlisten.

Jeg analyserte også det digitale magasinet «*Dette er vårt bord*» og den digitale årsrapporten for 2014. Begge disse gir utfyllende informasjon om TINEs arbeid med samfunnsansvar. Informanten understrekte også at disse ville gi ny og oppdatert informasjon om deres samfunnsansvar. Alt av analysemateriale jeg presenterer i analysedelen henviser jeg til, og det ligger i litteraturlisten.

Formålet med dokumentanalysen er å undersøke hvordan TINE forstår og kommuniserer sitt samfunnsansvar. Når jeg undersøker TINEs forståelse av CSR, vil jeg spesielt se etter hvordan det beskriver sine økonomiske, juridiske og etiske ansvarsområder, og eventuelt hvordan disse overlapper hverandre. Formålet er å se om selskapet primært er etisk, juridisk eller økonomisk orientert. Jeg har dermed systematisk gått gjennom TINEs kommunikasjon på nett og forsøkt å kategorisere beskrivelsene i disse tre sfærene. Som jeg allerede har antydnet, bruker jeg Carroll & Schwartz (2003) sitt Venn – diagram som rammeverk for analysen, da denne er nyere og mer nyansert enn pyramidemodellen. Jeg trekker også inn tilnærmingene som jeg har presentert i avsnitt 2.1.3, dersom det kan hjelpe meg med å belyse de ulike ansvarsområdene.

I andre del av dokumentanalysen, undersøker jeg hvilke kommunikasjonskanaler som er mest framtreddende, og om selskapet går i dialog med sine interessenter. Når jeg undersøker selskapets kommunikasjonskanaler, bruker jeg Morsing & Schultz (2006) sine tre kommunikasjonsstrategier som rammeverk. Her har jeg gått systematisk til verks og sammenlignet virksomhetens kommunikasjon med informasjonsstrategien, responsstrategien, og involveringsstrategien (dialog)

I siste del av dokumentanalysen ser jeg etter hvilke strategier TINE bruker for å fremstå som troverdig i sin CSR - kommunikasjon. Her går jeg gjennom tekstens innhold for å se hvilke argumenter, påstander og strategier som er mest framtreddende i deres kommunikasjon. Som rammeverk her bruker jeg de tre retoriske bevismidlene med et spesielt fokus på ethos-strategiene. Jeg undersøker også om de kommuniserer at de er i partnerskap med andre, om de henviser til direkte og indirekte tredjeparter, samt om de framstår som transparente og innrømmer problemer. Da min problemstilling er relativt omfattende og virksomhetens kommunikasjon er svært omfangsrik, må jeg begrense meg til å presentere noen eksempler i analysedelen.

Utfordringer ved en kvalitativ innholdsanalyse av en hjemmeside er at den kan oppdateres underveis i analysen. Informasjon kan bli slettet, eller ny informasjon kan bli lagt til. Det kan skape utfordringer med tanke på hvilke data som blir inkludert i analysen. Jeg har dermed valgt å ta skjermbilder av alt analyse materialet.

### 3.3 Kvalitativt intervju

Kvalitative intervjuer er en metode for å samle inn data om et fenomen. De er nært beslektet med feltobservasjoner, hvor også intervjuer inngår. Det er ønskelig å bruke kvalitative intervjuer når man ønsker å få dyptgående informasjon om sider ved undersøkelsesobjektet som det ellers ville være vanskelig å få tak i. Gjennom det kvalitative intervjuet kan forskeren også teste ut egne hypoteser og få kommentarer som kan hjelpe til med å belyse funn som forskeren har fått fra andre kilder. Gjennom det kvalitative intervjuet kan forskeren kartlegge hvilke begreper og snakkemåter som er framtreddende i måten informanten kommuniserer på. Videre egner intervjuer seg godt til å kombinere med andre metoder, f.eks en dokumentanalyse. (Helland et.al 2013 s. 102)

Helland et.al (2013 s.105) skiller mellom ustrukturert intervju, semistrukturert intervju og strukturert intervju. I et ustrukturert intervju velger forskeren å la spørsmålene stå åpne på forhånd. Denne formen for intervju blir ofte brukt i problemstillinger hvor forskeren har lite informasjon om saken eller ønsker å få dypere innsikt i informantenes begrepsapparat, forståelsesmåter og handlingsmåter. Slike intervjuer kan ligne en del på vanlige samtaler. I et semistrukturert intervju har forskeren på forhånd definert temaene det skal spørres om. Det lages ofte en intervjuguide på forhånd. Denne formen for intervju er preget av stor fleksibilitet siden det er mulig å følge opp ulike spørsmål. Et strukturert intervju har forhåndsdefinerte spørsmål som informanten må svare på. Svarmulighetene er som regel fastsatt på forhånd. Denne formen er mindre fleksibel enn de to foregående, men til gjengjeld kan det være enklere å analysere og kategorisere svarene etterpå. (Helland et.al 2013 s. 105)

Da jeg ønsket å utforske et tema som var lite forsket på tidligere, hadde jeg et behov for en viss fleksibilitet under intervjuet, samtidig som noen av temaene var definert på forhånd. Jeg valgte dermed å gå for et semistrukturert intervju. På forhånd tenkte jeg nøye over hvilke spørsmål som best kunne besvare problemstillingen min, og skrev ned en intervjuguide som jeg tok med. Intervjuguiden er lagt ved på slutten av oppgaven. Det gjorde jeg fordi jeg visste at jeg kom til å være nervøs under intervjuet og dermed kunne glemme viktige spørsmål. I utgangspunktet var problemstillingen rettet mot TINEs kommunikasjon av samfunnsansvar, men ettersom jeg fikk mye ny informasjon under intervjuet, utvidet jeg problemstillingen til å gjelde selskapets forståelse av samfunnsansvar.

### 3.4 Valg av informanter

Problemstillingen i oppgaven er hvordan TINE forstår og kommuniserer sitt samfunnsansvar. Det var dermed viktig å finne en nøkkelinformant med mye kunnskap om dette emnet. Jeg valgte å kontakte Bjørn Malm som er leder for samfunnsansvar i TINE. Jeg vurderte han som den personen som hadde mest informasjon om TINEs arbeid med samfunnsansvar. Han er dessuten plassert i kommunikasjonsavdelingen og rapporterer direkte til kommunikasjonsdirektøren. Jeg vurderte det som best å starte her og eventuelt bli henvist videre hvis han ikke kunne svare på spørsmålene. Responsen fra Bjørn Malm var positiv, og vi fikk avtalt et møte kort tid etterpå. Intervjuet ble gjennomført 29. 05.15 klokken 10 på hovedkontoret til TINE.

Intervjuet ble gjennomført på et lukket møterom, og det var bare jeg og informanten til stede under intervjuet. Jeg kunne alternativt tatt med flere informanter i TINE for å undersøke om det var forskjellige forståelser av selskapets samfunnsansvar. Jeg vurderte det slik at jeg først skulle intervjuet Bjørn Malm, og eventuelt spørre om å bli henvist videre til andre nøkkelinformanter. Under intervjuet ble det derimot klart at informanten hadde mye og tilstrekkelig kunnskap om TINEs forståelse av samfunnsansvar, og det var dermed ikke nødvendig å kontakte andre informanter.

I denne oppgaven valgte jeg å ta opp intervjuene med Bjørn Malm, noe som ble godkjent av informanten før intervjuet. Det gjorde jeg av to årsaker. For det første kunne jeg slappe mer av under intervjuet og slik få med meg mer av det som ble sagt. For det andre bruker jeg noen direkte sitater i analysedelen, og dermed er opptak av samtalene den eneste måten å få helt korrekt gjengivelse av det som blir sagt.

### 3.6 Datakvalitet

Som en tommelfingerregel er datakvaliteten høyere jo bedre egnet den er til å belyse problemstillingen. Metoden som velges bør være den som er best egnet til å besvare problemstillingen. (Grønmo 2004 s.217) Når forskeren er til stede, vil det alltid være et element av subjektivitet i analysen. Forskeren bør derfor erkjenne at dataene kan påvirkes, og reflektere over hvordan undersøkelsesopplegget kan ha påvirket dataene. Nedenfor gir jeg først en introduksjon av begrepene reliabilitet og validitet. Deretter beskriver jeg hvordan jeg har forsøkt å styrke oppgavens kvalitet.

### 3.7 Reliabilitet

Reliabilitet er kort fortalt datamaterialets pålitelighet. En undersøkelse har høy pålitelighet hvis man får de samme resultatene ved undersøkelse av samme fenomen med ulike metodevalg. Reliabiliteten er dermed høy dersom flere forskere kommer fram til samme svar. Dersom metodevalget påvirker materialet til å gi andre resultater enn ved andre metoder, er det lav reliabilitet. Reliabilitet dreier seg altså om i hvilken grad datamaterialet har blitt påvirket av metodevalget eller av gjennomføringen av datainnsamlingen. (Grønmo 2004 s.228)



I kvalitative studier kan det være vanskelig å teste metodens reliabilitet, da metoden er mindre strukturert enn f.eks i kvantitative studier. Det er heller ikke mulig å skille ut datainnsamlingen som en separat fase i forskningsprosessen. I kvalitative studier vil forskerens analyse og tolkning kunne påvirke resultatene. Da undersøkelsesopplegget er så avhengig av hvem som gjennomfører det, kan det være vanskelig å gjennomføre identiske undersøkelsesopplegg for å teste reliabiliteten til de dataene som er samlet inn. (Grønmo 2004 s.228) Noen forskere går så langt som å påstå at reliabilitet ikke er relevant for kvalitative metoder, mens andre har valgt å erstatte begrepet «reliabilitet» med «troverdighet» (Thagaard 2009 s.190) Uansett vektlegger begge begrepene at de empiriske funn ikke skal være et resultat av forskerens subjektivitet, men være basert på faktiske forhold. Det vil i alle fall lønne seg å reflektere rundt metodens reliabilitet, da det kan bidra til å styrke analyseresultatene. (Grønmo 2004 s.228)

### 3.8 Validitet

Begrepet validitet beskriver relevansen av data og analyse i forhold til problemstillingen. (Helland et.al 2013 s. 26) Det dreier seg om hvor godt datamaterialet som samles inn er egnet til å besvare problemstillingen. En studie vil ha lav validitet dersom metodevalget eller analysematerialet er lite egnet til å besvare problemstillingen. (Grønmo 2004 s.221) Det er verdt å merke seg at validiteten og reliabiliteten vil overlape hverandre til en viss grad. Dersom en undersøkelse skal ha høy validitet, må den også nødvendigvis ha høy reliabilitet, da datamaterialet ikke er relevant for problemstillingen dersom analysematerialet ikke er pålitelig. Høy validitet er derimot ikke en forutsetning for høy reliabilitet, da datamaterialet kan være pålitelig selv om det ikke er relevant for problemstillingen. (Grønmo 2004 s.221)

Helland et.al (2013) forteller at det er spesielt viktig å vurdere om forskerens tilstedeværelse vil kunne påvirke de svarene informantene gir. Det dreier seg blant annet om forskeren stiller ledende spørsmål, det vil si om forskeren leder informantene til å gi visse svar som han eller hun ellers ikke ville gitt. Det kan også være knyttet til situasjonsbestemte forhold, for eksempel hvor intervjuet finner sted, hvem som er til stede eller om samtalen blir tatt opp.

(Helland et.al 2013 s.124-125) Det er visse tiltak som forskeren kan iverksette for å styrke validiteten til en oppgave, som for eksempel triangulering. Triangulering innebærer å benytte seg av flere metoder for å belyse samme problemstilling (Helland et.al 2013, s.125)

Grønmo (2004) skiller mellom tre ulike typer validitet som er relevante for kvalitative studier: *kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet*. (Grønmo 2004, s.235) Som navnet tilsier, dreier førstnevnte seg om forskeren er kompetent til å samle inn materialet. Dette er viktig i kvalitative studier, da datamaterialet i stor grad kan bli påvirket av forskeren. Dersom forskeren har høy kompetanse om datainnsamling og analyse, øker sannsynligheten for at relevante data samles inn. Forskeren kan også gå i dialog med andre for å vurdere om datamaterialet, eller undersøkelsesopplegget, er egnet til å besvare problemstillingen. Pragmatisk validitet dreier seg derimot om forskerens analysefunn vil kunne påvirke visse handlingsforløp. (Grønmo 2005, s.235) Vil for eksempel TINE forandre på sin kommunikasjon, dersom jeg finner at de har et forbedringspotensiale? Det vil uansett lønne seg å ta gode notater underveis, da det gir et bedre grunnlag for å vurdere oppgavens validitet og eventuelt forandre og forbedre datainnsamlingen. (Grønmo 2004, s.239)

### 3.9 Refleksjoner rundt oppgavens kvalitet

Jeg har gjort følgende for å sørge for å styrke validiteten til oppgaven. Jeg har under hele analysefasen tatt gode notater av mine erfaringer og problemer jeg har møtt på under analysefasen. Videre har jeg reflektert over erfaringene og tilpasset undersøkelsesopplegget deretter. Jeg har også forsøkt å styrke kvaliteten til oppgaven ved å gjøre en triangulering av to ulike metoder, som sammen kan bidra til å løse problemstillingen fra ulike perspektiv. Det gir større bredde i datamaterialet, noe som igjen kan hjelpe til med å styrke oppgavens validitet.

Som jeg nevnte i avsnitt 3.8, har jeg systematisk kategorisert dataene og koblet de opp mot de teoretiske perspektivene jeg har beskrevet i teorikapittelet. Jeg vil også argumentere for at jeg har styrket oppgavens kvalitet ved å bruke teori og begreper fra anerkjente forskere. Jeg har allerede etablert i avsnitt 3.8 at jeg bruker Carroll & Scwhartz (2003) sin tredelte

modell som rammeverk for å besvare første del av min problemstilling. Archie B Carroll er en av de mest siterte forskere på samfunnsansvar og er respektert i fagmiljøet. (Ihlen 2011, s.27) Jeg har også valgt å følge rammeverket til den nyeste modellen, da denne er mer oppdatert og nyansert enn pyramidemodellen, og da forfatterne selv argumenterer for at denne modellen er bedre egnet til å analysere en virksomhets forståelse av CSR. (Carroll & Schwartz 2003, s.525)

Når det gjelder TINEs kommunikasjonsstrategier, har jeg valgt å bruke Morsing og Schultz (2006) som rammeverk. Mette Morsing har CSR som fagfelt, har publisert mange artikler om temaet og er en mye sitert forsker innenfor sitt fagfelt. Når det gjelder siste del av analysen, bruker jeg teori fra etablerte forskere som Coombs og Holliday (2012), Erwing (2007), samt Kjeldsen (2013). Ved å bruke etablerte begreper og teoretiske perspektiver som rammeverk kan andre forskere etterprøve mine funn, noe som igjen kan styrke oppgavens reliabilitet. Jeg har også forsøkt å styrke reliabiliteten til oppgaven ved å legge ved flere sitater og skjermbilder som jeg finner i dokumentene. Dermed kan andre se hvordan jeg har tolket mine funn og kan slik etterprøve disse.

Som jeg etablerte i avsnitt 3.8, kan situasjonsbestemte forhold påvirke hva informanten velger å si. Da jeg utformet min intervjuguide, var jeg oppmerksom på å utforme spørsmål som ikke var ledende. Jeg spurte også om vi kunne gjennomføre intervjuet på tomannshånd, da jeg ikke ønsket at andre skulle påvirke svarene. Videre har jeg, som nevnt tidligere, valgt å ta opp intervjuet på mobiltelefon. Det kan ha påvirket hva informanten har valgt å fortelle meg. Det kan føre til at han velger sine ord med omhu, og gir meg svar han ellers ikke ville gitt. Hvis dette er tilfellet, vil validiteten til oppgaven svekkes. (Helland et.al 2013, s.124) Jeg vil derimot påstå at dette ikke var tilfellet, da informanten er vant med å kommunisere med ulike medier om bedriftens arbeid med CSR. Han fremstod som avslappet, åpen og ærlig.

Videre vil jeg påstå at mitt valg av å bruke opptaker har styrket metodens kvalitet ved å redusere subjektive svakheter som kan forekomme i kvalitative intervjuer. For eksempel visste jeg at jeg ville være stresset og nervøs i intervjusituasjonen og kanskje glemme viktige aspekter ved intervjuet. Dessuten består en intervju situasjon av fortolkninger, og disse fortolkningene kan være gale. (Helland et.al 2013, s.120) Ved å ta opp intervjuet kunne jeg gå

hjem og høre på opptakene i avslappede omgivelser. Jeg har derfor vurdert fordelene og ulempene ved bruk av opptaker og konkludert med at det vil styrke oppgavens kvalitet å legge ved presise gjenfortellinger av det som blir sagt. (Helland et.al 2002, s.120) Jeg har dessuten sendt en transkripsjon av intervjuet til informanten, og fått en bekreftelse på at det er presis gjenfortelling av det som ble sagt under intervjuet.

### 3.9 Forskningsetikk

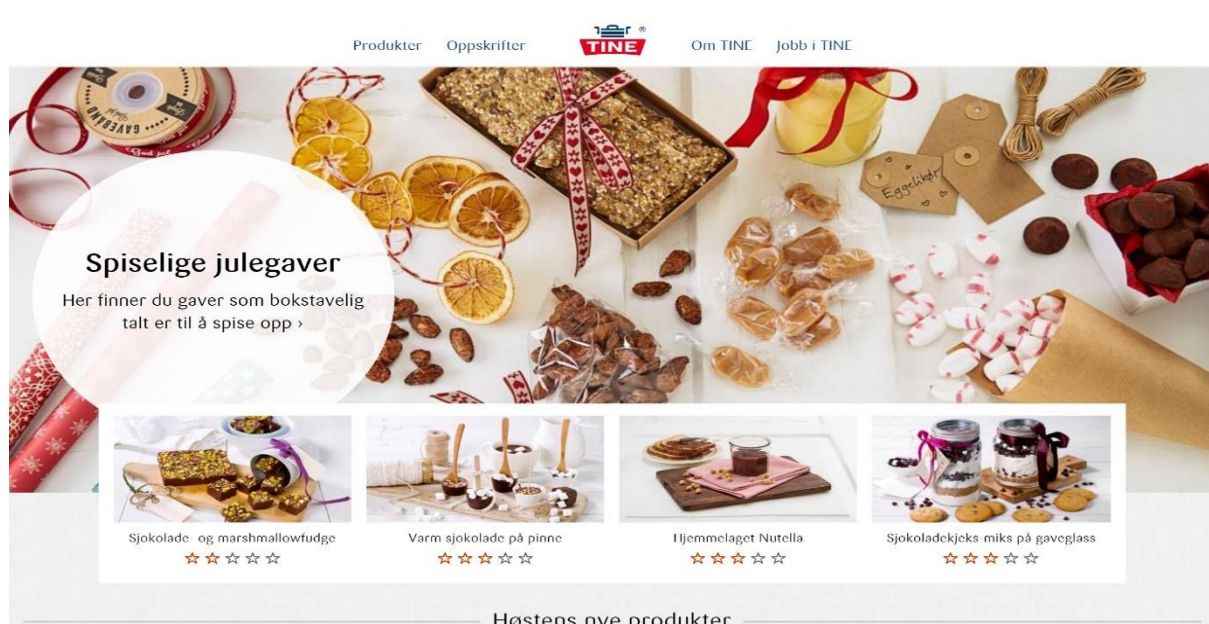
Innenfor kvalitativ forskning er det etiske dilemmaer man må forholde seg til gjennom hele prosessen. Det er i dag den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsansvar og humaniora (NESH) som setter rammene for hvordan forskningsetikk best mulig kan ivaretas. (Nilssen 2012, s.144) I min oppgave vil de etiske utfordringene være knyttet hovedsakelig til det kvalitative intervjuet. Her er det viktig at informanten er informert om hva han eller hun er med på, hva forskningen skal brukes til, og hvilke konsekvenser dette kan ha. (Nilssen 2012, s.145) Før jeg gjennomførte intervjuet med Bjørn Malm, sendte jeg ut et skriv om hva han kunne forvente seg av intervjuet. På ethvert tidspunkt var informanten godt informert. Et annet etisk aspekt er å opptre redelig og sørge for at informanten ikke blir utsatt for skade. Det er spesielt knyttet til informantenes anonymitet og konfidensialitet. (Nilssen 2012, s.145) Før intervjuet spurte jeg om det var greit at jeg brukte informantens navn i oppgaven. Jeg sendte han også en transkripsjon av intervjuet, slik at han fikk mulighet til å verifisere, samt trekke eller modifisere påstander han hadde kommet med under intervjuet. Han bekreftet at jeg kunne bruke hans fulle navn og transkripsjonen i oppgaven. Jeg vurderte det også slik at det var liten risiko for at informanten ville ta skade av intervjuet, da vi snakket om virksomhetens arbeid med samfunnsansvar, og ikke om han som privatperson.

# Kapittel 4: Analyse

I dette kapittelet skal jeg gjennomføre analysen og komme fram til noen funn. I likhet med teoridelen har jeg valgt å dele analysedelen i to, da det gjør oppgaven mer oversiktlig. I første analysedel er hensikten å besvare første del av min problemstilling som er «*hvordan TINE forstår sitt samfunnsansvar*». Her presenterer jeg først mine funn fra det kvalitative intervjuet med Bjørn Malm, deretter presenterer jeg mine funn fra dokumentanalysen. I andre analysedel skal jeg besvare den andre del av problemstillingen som er «*hvordan TINE kommuniserer sitt samfunnsansvar*». Her også starter jeg med å presentere intervjuet som ble gjort med Bjørn Malm og avslutter med mine funn fra dokumentanalysen.

## 4.1 Beskrivelse av analysematerialet - Presentasjon av TINE på nett

For å besvare min problemstilling om hvordan TINE forstår og kommuniserer sitt samfunnsansvar, har jeg som sagt valgt å kombinere et kvalitativt intervju med en dokumentanalyse. Formålet med dokumentanalysen er å identifisere hvordan selskapet forstår sitt samfunnsansvar, hva som motiverer dem til å ta samfunnsansvar, samt hvilke strategier selskapet bruker i sin kommunikasjon. Jeg starter med å gi en beskrivelse av hovedtemaene i selskapets kommunikasjon, hvordan selskapet forstår sitt samfunnsansvar, før jeg går videre og undersøker hvilke virkemidler bedriften bruker i sin kommunikasjon med et spesielt fokus på troverdighet.



**Figur 3** Forsiden til TINE sin hjemmeside. (Hentet 9.12.2015)

TINE har svært mange nettsider, men den siden jeg skal analysere er virksomhetens hovednettside (Figur 3), som man finner ved å klikke seg inn på tine.no. Selskapet kommuniserer om sitt samfunnsansvar på forsiden, men mesteparten av deres kommunikasjon av samfunnsansvar ligger under «Samfunnsaktøren» som man finner ved å klikke seg inn på «Om tine». Denne seksjonen er igjen delt inn i seks seksjoner: «Samfunnsansvar i TINE», «Årsrapport 2014», «TINE og sponsing», «Samarbeid med Røde Kors», «TINEstafetten», og «TINEfotballskole». I seksjonen «Samfunnsansvar i TINE» (Figur 4) gir TINE en detaljert beskrivelse av sitt samfunnsansvar. Denne seksjonen beskriver hovedtrekkene i virksomhetens arbeid med samfunnsansvar, og man får muligheten til å klikke seg inn på følgende seksjoner: «Mer om samfunnsansvar», «Riktig Ernæring», «Ressursutnyttelse», «Trygg mat for god kvalitet», «Etisk handel», samt «Matkultur og tradisjon». Under hver av disse seksjonene beskriver virksomheten ulike sider ved sitt arbeid med samfunnsansvar.

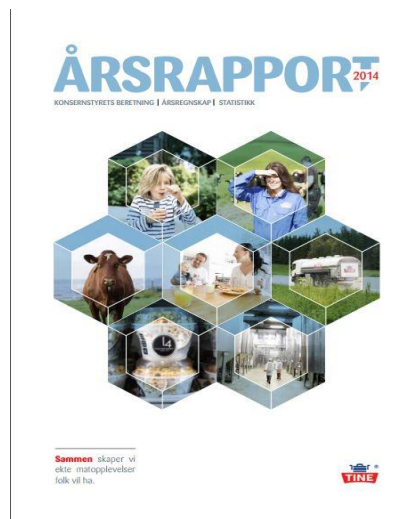


Samfunnsansvar i TINE

**Figur 4** Samfunnsansvar i TINE. Hentet fra TINE sin hjemmeside. Hentet 31.10.2015 (TINE 2015a)

I analysen har jeg også brukt artikler som jeg har funnet i «presserommet». Disse er tilgjengelig ved å klikke seg inn på «presserommet» på TINE sin forside. Her publiserer selskapet regelmessig nyheter om sitt samfunnsansvar.

Som nevnt ovenfor, kan man få tilgang til årsrapporten ved å klikke seg inn på om-tine. Årsrapporten for 2014 er tilgjengelig i digitalt format og i pdf-format. Den digitale versjonen gir en mer detaljert beskrivelse av virksomhetens arbeid med samfunnsansvar. Det digitale formatet gjør det mulig å lese dokumentet direkte i nettleseren. Den digitale versjonen gjør det mulig å interagere med dokumentet, dvs at det er mulig å klikke på grafer etc. Fokuset vil være rettet mot kapittelet «samfunnsansvar» i den digitale årsrapporten. Dette kapittelet er delt inn i 9 seksjoner som tar for seg ulike sider ved virksomhetens arbeid med samfunnsansvar. Her kan man klikke seg inn på «bærekraftig verdiskaping», «tydelig retning for redusert utslipp», «hjørnesteiner», «oppskriften på en god start», «bidrar til en bedre folkehelse», «TINEs viktigste ressurs», «Trygg mat for god kvalitet», «GRI – rapportering», samt «Revisors uttalelse». Årsrapporten er i større grad preget av faktaopplysninger, og her bruker de få bilder i sin kommunikasjon. Den digitale årsrapporten er tilgjengelig på nett, og fungerer som en egen hjemmeside. Jeg henviser til den digitale årsrapporten i litteraturlisten. Den tradisjonelle årsrapporten henviser jeg også til. Dersom PDF-versjonen (den nedlastbare versjonen) av årsrapporten kan hjelpe meg med å belyse noen sider ved min problemstilling, bruker jeg den. Den digitale årsrapporten (TINE 2014a) , og den nedlastbare årsrapporten (TINE 2014b) er lagt ved i litteraturlisten.



**Figur 5: Forside, Årsrapport. PDF - versjon. Hentet fra TINE sin hjemmeside. Hentet 31.10.2015 (TINE 2014b)**

Det digitale magasinet «Dette er vårt bord» vil også være en sentral del av analysen. Magasinet er ikke umiddelbart tilgjengelig fra forsiden, men man finner det ved å gå inn på [tine.no/presserom](http://tine.no/presserom). Magasinet ble lansert i 2015 og er det første TINE-magasinet som har temaet samfunnsansvar. Magasinet er delt inn i fire kapitler som tar for seg ulike sider ved selskapets samfunnsansvar:

*På gården, På meieriet, På veien og På bordet.* Det første kapitlet, «På gården», handler om hvordan gårdene og bøndene er en ressurs for lokalsamfunnet. Det andre

kapitlet, «På meieriet», handler om hvordan de jobber på meieriet, hvordan de reduserer utslipp, og at det er

en ressurs for lokalsamfunnet. Det tredje kapitlet, «På veien», handler om hvordan selskapet jobber for å redusere utslipp fra transport. I det fjerde kapitlet, «På bordet», beskrives det hvordan selskapet arbeider med ernæring og folkehelse. I magasinet bruker de, i likhet med på hjemmesiden, mye bilder, og her bruker de et enklere språk enn i årsrapporten. Magasinet er lagt ved i litteraturlisten (Mathisen 2015).



**Figur 6: Forside, TINE magasinet. Hentet fra TINE sin hjemmeside (Mathisen 2015)**

## 4.2 Forståelse og motivasjon

I denne analysedelen skal jeg besvare mitt første forskningsspørsmål som er «Hvordan kommer TINEs forståelse og motivasjon til uttrykk gjennom selskapets beskrivelse av samfunnsansvar?». For å besvare dette forskningsspørsmålet skal jeg bruke Carroll & Schwartz (2003) sin modell som rammeverk. Som jeg nevnte i teoridelen, deler de samfunnsansvar i tre sfærer: en økonomisk, en etisk og en juridisk sfære. Det jeg leter etter både i det kvalitative intervjuet og i dokument-analysen, er hvor framtrødende disse sfærene er i deres forståelse av CSR, samt hvordan disse eventuelt overlapper hverandre. Jeg trekker også inn teori som jeg har presentert i avsnitt 2.1.3, der hvor det kan hjelpe meg med å belyse de ulike ansvarsområdene.



#### 4.2.1 Informantens beskrivelse av samfunnsansvar

Som jeg har sagt, er det blitt et økende krav om at virksomheter tar samfunnsansvar.

Gjennom intervjuet med Bjørn Malm ble det klart at samfunnsansvar har fått større oppmerksomhet i selskapet de siste årene, og at forståelsen har forandret seg. Ved spørsmålet om hvor lenge selskapet har jobbet med samfunnsansvar, svarer han:

*«Hvis vi tar utgangspunkt i miljøarbeidet da som ikke nødvendigvis het samfunnsansvar men det var mer miljø og miljøvern, så har vi jobbet med det lenge i Tine. Ja, kanskje 10 -15 år. De miljømålene vi har nå, ble satt i 2007. Men å jobbe med samfunnsansvar med den tredelte bunnlinjen<sup>5</sup>, som du sikkert kjenner til, hvor vi kaller samfunnsansvar for bærekraft så er det siden 2010» (Bjørn Malm, 29.05.15)*

Selskapet har altså etablert en ny strategi, hvor ansvaret blir beskrevet som «bærekraft». Jeg var interessert i å undersøke hvordan selskapet forstår sitt sosiale ansvar. På spørsmålet om dette understreker han at de snakker mer om «bærekraft» og mindre om «samfunnsansvar»:

*«Jeg snakker mer og mer om bærekraft og mindre om samfunnsansvar. Det det egentlig dreier seg om, er at vi må skape en bærekraftig virksomhet, og når jeg snakker om bærekraft, mener vi at vi skal skape en konkurransekraftig virksomhet, uten at det går på bekostning av miljøet og det sosiale ansvaret du har» (Bjørn Malm 29.05.15)*

Som jeg slo fast i teoridelen, kan virksomheter ha ulike drivkrefter for å ta samfunnsansvar. Det var derfor interessant å undersøke hva som motiverer selskapet til å ta samfunnsansvar. Informanten understreker at det er en kombinasjon av kommersielle motiv og etiske motiv.

*«Det er en blanding av et kommersielt mål og et bærekraft-mål. Vårt mål er å ta det sosiale og miljømessige ansvaret, samtidig som vi klarer å skape økonomiske resultater og økt*

---

<sup>5</sup> Den tredelte bunnlinje er regnskapsverktøy, og et tankesett som inkluderer en sosial dimensjon, en miljømessig dimensjon og en økonomisk dimensjon. Dette tankesettet forbindes ofte med Elkington (1997) sin bok «Cannibal with forks». (Norman & MacDonald 2004, s.2- 4)

*konkurranseskraft. Vi tror det er mulig å kombinere begge deler. Vi tror at den tiden er over da næringslivet bare tar ansvar for å være etisk god» (Bjørn Malm 29.05.15)*

Jeg har tidligere etablert at virksomheter bør integrere samfunnsansvar i kjernevirksomheten. Gjennom intervjuet ble det klart at selskapet kobler samfunnsansvaret tett opp mot kjernevirksomheten, og at de har en strategisk tilnærming til samfunnsansvar:

*«Du må på en måte koble det veldig tett til virksomheten som sådan - så må man bruke samfunnsansvaret for å styrke virksomhetens konkurransekraft, samtidig som man da for eksempel løser en miljøutfordring eller sosial utfordring [...] Målet er at samfunnsansvar skal være en så integrert del av virksomheten at det bare er noe vi jobber med. Du må liksom snakke om det som en integrert del av oss. Det er ikke noe på siden.» (Bjørn Malm, 29.05.15)*

Informanten trekker fram noen eksempler på hvordan de forener det økonomiske ansvaret med det sosiale og miljømessige ansvaret. Det første eksemplet informanten trekker fram er forholdet mellom investering i ny og mer miljøvennlig teknologi og økt konkurransekraft. Informanten forteller videre at det er vanskeligere å knytte konkurransekraft til de sosiale utfordringene, men han understreker at sunnere produkter kan bidra til økt salg:

*«Som eksempel på miljøutfordring kan vi si at hvis vi optimaliserer teknologien slik at vi får mindre utslipp, er det bra for miljøet, og økonomisk sett er det også veldig gunstig, fordi da får man lavere kostnader på energi. Det samme gjelder med svinn. Hvis vi for eksempel klarer å redusere fett i et produkt som kan bidra til å redusere fedme, vil det også medføre at vi kan lage et produkt som det er mulig å selge mye av. Så vi kobler de to tingene veldig tett sammen.» (Bjørn Malm, 29.05.15)*

Mitt siste spørsmål var knyttet til hvordan selskapet forholder seg til interessentene sine. Som jeg har sagt i teoridelen, er interessenter de personene som blir påvirket, eller kan påvirke virksomheten. Informanten forteller at TINE anser interessentene som viktige i arbeidet med samfunnsansvar, og han understreker videre:

«Når vi jobber med å utforme strategien, tar vi med interessentene. Vi har nå utformet en ny strategi rett før jul hvor vi tok med interessentdialog. Da tok vi en runde med ulike deler av befolkningen for å kartlegge hvilke områder som de forventet at vi tar mest ansvar på for å få frem de tingene vi skulle jobbe mye med. Der har vi brukt det. Når det gjelder tilbakemelding, har vi ikke noe aktiv undersøkelse hvor vi går ut og spør forbrukere om hva de synes» (Bjørn Malm, 29.05.15)

#### 4.2.2.1 Oppsummering

Tine har jobbet med samfunnsansvar i 10 – 15 år. Tidligere var arbeidet i større grad rettet mot miljø og miljøvern. Informanten beskriver at de i dag forstår samfunnsansvar som «bærekraft», og at de følger den tredelte bunnlinje. Informanten beskriver ansvarsområdene som et økonomisk ansvar (konkurranseskraft), et sosialt ansvar (folkehelse) og et miljømessig ansvar (miljø og miljøvern). Informanten understreker at de har både kommersielle motiv og bærekraftmotiv for å ta samfunnsansvar, og at de forsøker å integrere disse motivene i selskapets kjernevirksomhet.

Sett i lys av Carroll & Schwartz (2003) sin tredimensjonale modell, vil jeg argumentere for at TINE primært er økonomisk orientert. Det vil si at de tar samfunnsansvar primært for å nå sine økonomiske mål. Det kommer til uttrykk i at informanten vektlegger at selskapet skal bruke samfunnsansvar for å styrke sin konkurranseskraft, og at han understreker at «tiden er over» da virksomheter bare skal ta samfunnsansvar av etiske motiv. Det er verdt å merke seg at informanten ikke nevner det juridiske ansvar. Det kan tyde på at TINE forstår samfunnsansvar utover det å følge loven.

#### 4.2.3 TINEs beskrivelse av sitt samfunnsansvar på nett

Gjennom dokumentanalysen har jeg vært ute etter å undersøke hvordan TINE forstår sitt samfunnsansvar. Det jeg ser etter i dokumentanalysen, er hvordan de beskriver sine økonomiske, juridiske og etiske ansvarsområder, samt hvilke drivkrefter som ligger til grunn for deres arbeid med samfunnsansvar. Det er verdt å merke seg at det er svært få aktiviteter som vil falle ene og alene inn under ett ansvarsområde, og de fleste aktiviteter vil overlappes hverandre. (Carroll & Schwartz 2003) På hjemmesiden under «Samfunnsansvar i TINE» får man utfyllende informasjon om TINEs arbeid med samfunnsansvar, og her innleder de temaet

med følgende definisjon: «TINE skal ta hensyn til sine sosiale og miljømessige omgivelser. Gjør vi det på den rette måten, styrkes TINEs konkurransekraft samtidig som vi bidrar til en bærekraftig samfunnsutvikling» (TINE 2015a) Av sitatet kan man lese at selskapet tar hensyn til økonomiske interesser, samtidig som det tas hensyn til miljømessige og sosiale dimensjoner. Ved å klikke seg inn på «mer om samfunnsansvar» får man en nærmere beskrivelse av hva selskapets arbeid med samfunnsansvar innebærer. Nedenfor presenterer jeg hvordan bedriften beskriver sitt økonomiske, etiske og juridiske ansvar, slik det framkommer i virksomhetens CSR – kommunikasjon.

#### 4.2.3.1 TINEs forståelse av sitt økonomiske ansvar

Som Carroll & Schwartz (2003) beskriver, er de økonomiske forpliktelsene de aktivitetene som er motivert av økonomiske hensyn. TINE er åpen rundt sine økonomiske motiv. For eksempel skriver de i den digitale årsrapporten under seksjonen «bærekraftig verdiskaping» at deres arbeid med samfunnsansvar skal bidra til å nå selskapets mål om være en «ledende leverandør av merkevarer med fokus på meieri-produkter». (TINE 2014a) Videre understreker konsernsjefen at samfunnsansvaret skal bidra til å nå dette målet. Gjennom analysen får jeg også inntrykk av at TINEs arbeid med samfunnsansvar er integrert i virksomheten helt opp på ledelsesnivå, noe konsernsjefen Hanna Rafsholt bekrefter i avsnittet «bærekraftig verdiskaping», i den digitale årsrapporten:

*«Visjonen skal realiseres ved at man vektlegger fire strategiske områder, der samfunnsansvar er ett av disse [...]. Skal vi lykkes med å skape en bærekraftig forretningsvirksomhet, må samfunnsansvar være godt integrert i hele TINE [...] Dette viser hvor viktig samfunnsansvar er i vårt arbeid med å skape en lønnsom og bærekraftig virksomhet.» (TINE 2014a)<sup>6</sup>*

Jeg finner også indikasjoner på at TINE forstår sitt samfunnsansvar som «gjensidig verdiskaping». Som jeg allerede har etablert i teoridelen, er gjensidig verdiskaping en idé om at konkurransekraften til en virksomhet og velstanden til lokalmiljøet bedriften opererer i, er gjensidig avhengig av hverandre. (Porter & Kramer 2011, s.6) Gjennom «gjensidig

---

<sup>6</sup> Det er ingen sidetall i den digitale årsrapporten, så jeg fletter løpende inn i teksten hvilket kapittel sitatene er hentet fra.

verdiskaping» kan virksomheten styrke sin konkurransekraft, samtidig som den bidrar positivt til samfunnet som helhet. Hanne Rafsholt beskriver denne sammenhengen i en innledning til det digitale magasinet:

*«I mange tilfeller kan samfunnsansvar også bidra til lønnsomhet i form av mindre forbruk av energi og materialer og mindre svinn. Da bidrar det også til bedre økonomi i TINE, og det er jo en ekstra inspirasjon til å finne gode miljøtiltak [...] andre ganger lykkes vi med å bringe samfunnsansvar inn i strategien og forretningen på en slik måte at det også gir konkurransekraft. Lansering av produkter som treffer på behov som styrker folkehelse, og i tillegg blir valgt fordi de smaker godt, slik som Biola, E+ og 14 kan stå som eksempler på det.» (Mathisen 2015, s.1)*

Gjennom å selge sunnere produkter bidrar selskapet både til bedre folkehelse og til økt salg. Ved å satse på miljøvennlig teknologi kan virksomheten redusere utgifter ved å bruke mindre energi, samtidig som de reduserer svinn. Videre forteller selskapet at de er svært opptatt av å ha et godt omdømme, for eksempel skriver de på hjemmesiden, under seksjonen «*visjon og verdier*», at de skal kontinuerlig vurdere om deres handlinger svekker eller styrker bedriftens omdømme. (TINE 2015b) Sett i lys av Schwartz & Carroll (2003) sin tredimensjonale modell er det et eksempel på hvordan de økonomiske og etiske motivene kan overlappe hverandre (Schwartz & Carroll 2003, s.517)

Noen av ansvarsområdene som selskapet beskriver under «Samfunnsansvar» i den digitale årsrapporten kan forstås som å være primært motivert av økonomiske hensyn. Carroll & Schwartz (2003) kategoriserer aktiviteter som vil styrke ansattes motivasjon og moral som en indirekte økonomisk aktivitet. (Carroll & Schwartz 2003, s.508) I den digitale årsrapporten i seksjonen «*TINE sin viktigste ressurs*» forteller TINE at deres egne ansatte er svært viktige for at selskapet skal nå sine økonomiske mål. Her beskriver selskapet blant annet at de skal styrke sin konkurransekraft gjennom strategisk kompetanseutvikling og «Employer Branding», hvor målet er en resultatvekst på 750 millioner kroner. (TINE 2014a) At selskapets arbeid med kompetanseutvikling primært er økonomisk motivert, kommer til uttrykk gjennom dette sitatet, i den nedlastbare versjonen av årsrapporten: «*Utvikling av medarbeidere og ledere er sentralt for økt gjennomføringskraft og endrings- og markedsorientering for TINE framover.*

*Kompetanse skal utvikles for å understøtte TINEs forretningsmessige behov.» (TINE 2014b s. 15)*

Som nevnt i teoridelen, har Carroll & Schwartz (2003) valgt å plassere «filantropi» under den økonomiske eller etiske sfæren, avhengig av om det er motivert av økonomiske eller etiske hensyn. Disse overlappende motivene kommer tydelig til uttrykk i TINEs arbeid med sponing. I den digitale årsrapporten, i seksjonen «oppskriften på en god start» skriver de at TINE i mange år har sponset ulike idrettsarrangement. Her forteller de at sponing hovedsakelig skal bidra til å styrke konkurransekraften til virksomheten, på tre ulike måter. For det første skal det bidra til å øke merkeverdien gjennom et forbedret omdømme. For det andre skal det bidra til å styrke relasjonen og lojaliteten til viktige interessenter. For det tredje skal det bidra til å bygge intern stolthet blant ansatte, og tiltrekke seg nye arbeidstakere. (TINE 2014a) De økonomiske interessene uttrykker TINE også på sin hjemmeside. Under seksjonen «sponsor med lang historie» skriver de «for TINE har sponing vært en betydningsfull kanal i mange tiår og er i dag et viktig konkurransemiddel» (TINE 2015c)

En av det tre store satsingsområdene til TINE er tilstedeværelse i samfunnet. I den digitale årsrapporten, i seksjonen «hjørnesteiner» beskriver de hvordan deres tilstedeværelse bidrar til å skape mange nye arbeidsplasser: «TINE investerer tungt i Gudbrandsdalen. Meieriene på Frya og Tretten utvides, og det investeres nærmere 450 millioner kroner i anleggene. 30 nye arbeidsplasser skapes, og Gudbrandsdalen får to moderne meierianlegg med lyse framtidsutsikter.» (TINE 2014a) Jeg vil argumentere for at dette ansvarsområdet primært vil være økonomisk orientert, da de først og fremst bygger nye meierier for å ivareta egne økonomiske interesser. Her er det også få etiske beskrivelser av deres samfunnsansvar.

#### **4.2.3.2 TINEs forståelse av sitt etiske ansvar**

Som allerede beskrevet i teorikapitlet, referer den etiske sfæren til de etiske forpliktelsene overfor samfunnet og relevante interessenter (Carroll & Schwartz 2003, s.512) Den etiske forpliktelsen er svært framtrædende i TINEs beskrivelse av sitt samfunnsansvar, og i årsrapporten, under seksjonen «bærekraftig verdiskaping», forteller de at de både har et sosialt og et miljømessig ansvar, og at det dreier seg om hovedsakelig tre ansvarsområder: *folkehelse, tradisjon og kultur, samt miljø.* (TINE 2014a) Som jeg nevnte i avsnittet ovenfor, vil disse ansvarsområdene overlappe den økonomiske sfæren.

Både «konsekvens standarden», og den «deontologiske standarden» kommer til uttrykk i TINEs kommunikasjon. I følge Carroll & Schwartz så konsekvensstandard de handlingene som gjøres for samfunnets beste, mens den deontologiske standarden beskriver de aktivitetene som gjøres ut av en moralsk forpliktelse. (Carroll & Schwartz 2003, s.512) På flere områder beskriver TINE sitt samfunnsansvar som en moralsk forpliktelse. For eksempel beskriver selskapet under seksjonen «bærekraftig verdiskaping» at de anser sitt miljømessige ansvar som en viktig del av sitt arbeid med samfunnsansvar. Her forteller selskapet at den globale samfunnsutviklingen ikke er bærekraftig, og at det er et stort selskap som påvirker miljøet i negativ retning, og derfor skal gjøre opp for seg;

*«Som ett av Norges største selskaper bruker TINE betydelig med ressurser i sin virksomhet, noe som også påvirker våre omgivelser. Miljøet blir belastet av vår transport, og produksjonen av melk og ost som krever energi til både oppvarming og nedkjøling [...] TINE skal bidra til at det nasjonale klimagassutslippet reduseres ved selv å redusere egne utslipp» (TINE 2014a)*

I sitatet ovenfor uttrykker de også en bekymring over konsekvensene forurensningen har på miljøet. Begrepet «bærekraftighet» går igjen i virksomhetens kommunikasjon, og det virker som om de forstår sitt samfunnsansvar som å være bærekraftig. Det kommer derimot ikke klart fram hva de mener med begrepet bærekraft. I den digitale årsrapporten, under seksjonen «bærekraftig verdiskaping», skriver de at «TINEs mål er en økonomisk og bærekraftig verdiskaping der vi bidrar positivt til vårt miljømessige og sosiale ansvar» (TINE 2014a).

Carroll & Schwartz (2003, s.515) argumenterer for at aktiviteter som ikke har noen indirekte eller direkte økonomiske eller juridiske implikasjoner vil være «helt etisk». Da TINE er en av Norges største næringslivsaktører, vil de fleste aktiviteter overlappes den økonomiske sfæren. Jeg har derimot funnet et eksempel i virksomhetens beskrivelse som ene og alene vil falle inn under den etiske sfæren. For eksempel nevner de i den digitale årsrapporten, i seksjonen «tydelig retning for redusert utslipp», hvordan de investerer over 100 millioner kroner i biodrivstoff. Samtidig understreker de at biodrivstoff er 10 – 20% dyrere enn diesel, og at

*«diesel er i dag det eneste reelle drivstoff-alternativet for tungtransport».* (TINE 2014a) Det er et eksempel på hvordan de tar samfunnsansvar, selv om de taper penger på det.

Videre er «riktig ernæring» det andre store ansvarsområdet selskapet snakker om. TINE anerkjenner at de er en stor næringslivsaktør med mye ernæringskompetanse, og derfor ønsker selskapet å styrke folkehelsen. I den digitale årsrapporten, under seksjonen «bærekraftig verdiskaping», skriver de: *«Overvekt og fedme er et betydelig problem i vårt samfunn. De menneskelige og samfunnsmessige belastningene er økende. Som stor næringsmiddelprodusent tar TINE dette på alvor, og ønsker å bidra til et sunt, variert og balansert kosthold i befolkningen»* (TINE 2014a)

Carroll & Schwartz (2003, s.512) definerer konvensjonsstandarden som de standardene og normene som har blitt akseptert av industrien, profesjonen og samfunnet, og som må være til stede for at virksomheten skal fungere som den skal. Konvensjonsstandarden er framtrædende i TINEs kommunikasjon og kommer hovedsakelig til uttrykk under «visjon og verdier» på virksomhetens hjemmeside. Her beskriver de etikk som viktig og forteller at virksomheten skal *«innestå for verdier og etiske normer som er akseptert i samfunnet»* (TINE 2015b) Videre forteller de at verdiene er styrende for forholdet til samarbeidspartnere, kolleger og naturen. Her framheves noen sentrale etiske verdier, og selskapet beskriver disse som:

*«TINE skal kontinuerlig arbeide for bedre HMS (helse, miljø og sikkerhet) og skal ha et inkluderende arbeidsmiljø (IA-bedrift). Arbeidsmiljøet skal preges av likeverd, åpenhet og toleranse. TINE aksepterer ingen form for trakassering eller diskriminering på grunnlag av kjønn, religion, rase, nasjonal eller etnisk opprinnelse, kulturell bakgrunn, sosial tilhørighet, funksjonshemming, seksuell legning, sivilstand, alder eller politisk oppfatning. TINE skal kjennetegnes ved like arbeidsmuligheter og rettferdig behandling»* (TINE 2015b)

De anerkjenner også at de har et etisk ansvar overfor arbeidere som produserer matvarer til TINEs underleverandører. På hjemmesiden, under seksjonen «Etisk handel», forteller de hvordan de arbeider med etisk handel, og har i den sammenhengen opprettet retningslinjer



for handel, som underleverandørene er pliktig å følge. Her uttrykker bedriften et ønske om å ivareta bedre og mer rettferdige arbeidsforhold for arbeidstakere i fattige land. (TINE 2015d)

Som nevnt tidligere, engasjerer selskapet seg i sponing og filantropi. Jeg nevnte at det delvis var motivert av økonomiske hensyn. På en annen side gir virksomheten uttrykk for at deres arbeid med sponing også er et ønske om å bidra til lokalsamfunnet. Det kommer fram på hjemmesiden, under avsnittet «sponing», hvor de skriver at: «TINE ønsker å skape et sunnere og mer aktivt Norge, og samtidig ønsker vi å bidra til gode matopplevelser» (TINE 2015e) De engasjerer seg også i filantropi, gjennom å gå i samarbeid med, og donere penger til, Røde Kors. I den digitale årsrapporten, under avsnittet «oppskriften til en god start», forteller selskapet hvordan de ønsker å styrke folkehelsen og bidra til lokalsamfunnet, og forteller hvordan de støtter Røde Kors «med økonomiske midler, og produkter». (TINE 2014a) Jeg vil argumentere for at samarbeidet med Røde Kors primært er etisk motivert, da de beskriver det som et ønske om å bidra til samfunnets beste.

#### 4.2.3.3 TINEs forståelse av sitt juridiske ansvar

TINE kommuniserer lite om sitt juridiske ansvar, men noen ansvarsområder kan kategoriseres som juridiske. For eksempel skriver TINE i årsrapporten under «trygg mat for god kvalitet» at de er opptatt av å produsere trygg mat og unngå sykdomsframkallende bakterier. Her forteller selskapet at de er opptatt av å følge landbrukssamvirkets «føre-var» prinsipper. (TINE 2014a)

I den nedlastbare årsrapporten forteller selskapet ved flere anledninger at de følger loven; dette ligger heller ikke under kategorien samfunnsansvar. (TINE 2014b) Men det er også klart at flere av selskapets aktiviteter også vil kunne kategoriseres under det juridiske ansvarsområdet. For eksempel vil flere av de etiske verdiene selskapet beskriver også overlape det juridiske ansvaret. Men det er verdt å merke seg at selskapet beskriver det som en etisk forpliktelse. Det juridiske ansvaret er lite framtrødende, og det kan tolkes som om selskapet ikke forstår sitt juridiske ansvar som en del av sitt samfunnsansvar.

#### 4.2.3.4 Oppsummering

Gjennom dokumentanalysen ble det klart at det er hovedsakelig to forståelser som dominerer selskapets beskrivelse av sitt samfunnsansvar. På den ene siden forsøker de å styrke sin konkurransekraft gjennom sitt arbeid med samfunnsansvar, og på den andre siden oppfatter de at de har en moralsk forpliktelse til å ta samfunnsansvar. Det økonomiske motivet kommer til uttrykk gjennom et ønske om å få et bedre omdømme og økt salg, samt redusere negative utslipp. Det etiske motivet kommer til uttrykk gjennom et ønske om å være en bærekraftig virksomhet som tar hensyn til sine sosiale og miljømessige omgivelser. Selskapet uttrykker alle de tre etiske forståelsene som Carroll & Schwartz (2003) beskriver i sin modell; de tar samfunnsansvar fordi det er det beste for samfunnet, de tar samfunnsansvar fordi det er en plikt, og de har opprettet en rekke etiske retningslinjer som sørger for at de følger de etiske normene som er akseptert i samfunnet. Tar vi i bruk Venn – diagrammet til Carroll & Schwartz (2003), ser vi at de fleste aktivitetene vil falle inn under det etisk/økonomiske ansvarsområdet. Selskapet forteller derimot lite om sitt juridiske ansvar, men sier klart at flere av tiltakene de engasjerer seg i, vil også overlape det juridiske domenet.

## 4.3: CSR-kommunikasjon

I denne delen skal jeg besvare andre del av problemstillingen som er «hvordan TINE kommuniserer sitt samfunnsansvar». For å belyse selskapets kommunikasjon formulerte jeg tre forskningsspørsmål. Mitt andre forskningsspørsmål var: «Hvilke utfordringer møter de på når de skal kommunisere om samfunnsansvar?». Dette forskningsspørsmålet besvarer jeg hovedsakelig gjennom det kvalitative intervjuet med Bjørn Malm.

Det tredje forskningsspørsmålet er «Hvilke kommunikasjonskanaler er mest framtrødende, og i hvilken grad involverer de, og går i dialog med, sine interessenter?» For å besvare dette forskningsspørsmålet bruker jeg Morsing & Schultz (2006) sin modell som rammeverk for analysen. Som jeg allerede har slått fast i teoridelen, består denne modellen av tre strategier: en informasjonsstrategi, en responsstrategi og en involveringsstrategi. Her ser jeg etter hvilke strategier som er mest framtrødende i TINEs kommunikasjon med omverdenen.

Det fjerde forskningsspørsmålet er «Hvilke strategier bruker TINE for å framstå som troverdig i sin CSR-kommunikasjon?». For å besvare dette forskningsspørsmålet, bruker jeg retorikk samt moderne teorier om troverdighet fra omdømmelitteraturen som rammeverk. Her undersøker jeg om selskapet viser god moral, viser velvilje, samt om de viser til kunnskap og erfaring. Jeg undersøker også om de henviser til direkte og indirekte tredjeparter, om de inngår i partnerskap, samt om de innrømmer problemer og framstår som transparent.

Etter å ha undersøkt TINEs kommunikasjon av samfunnsansvar, sitter man igjen med at det er et svært viktig tema for selskapet. Jeg har allerede etablert at selskapets samfunnsansvar er integrert i deres kjernevirksomhet, noe som fører til at CSR – kommunikasjonen er til stede i nesten alt selskapet gjør. Jeg var dermed interessert i hvordan selskapet kommuniserer sitt samfunnsansvar. Jeg starter med å presentere mine funn fra intervjuet med Bjørn Malm, og deretter presenterer jeg mine funn fra dokumentanalysen

#### 4.3.1 Informantens beskrivelse av selskapets arbeid med CSR-kommunikasjon

I forbindelse med selskapets kommunikasjon var det interessant å undersøke hvordan de forholder seg til sin kommunikasjon av samfunnsansvar. Gjennom intervjuet kom det fram at TINE ikke har en egen avdeling for dette området, men at det er kommunikasjonsdirektøren som har det øverste ansvaret.

*«Organiseringen er sånn at jeg har ansvaret for samfunnsansvar og miljøet. Nå er jeg plassert i kommunikasjonsavdelingen, og jeg rapporterer til han som er konserndirektør på kommunikasjon. Jeg har et fagansvar og et ansvar for å gjennomføre denne strategien på samfunnsansvar som vi har. Så vi har på en måte ingen egen samfunnsansvaravdeling» (Bjørn Malm, 29.05.15)*

De har altså ingen samfunnsansvarsavdeling, og ansvaret ligger hos kommunikasjonsavdelingen. Informanten beskrev tidligere, i avsnitt 4.2.1, at de anser interessentene som viktig i arbeidet med samfunnsansvar, og at de har involvert interessentene i sin strategi for samfunnsansvar. Videre var jeg nysgjerrig på i hvilken grad de forsøker å gå i dialog med sine

interessenter, da det er en av de sterkest anbefalte strategiene i litteraturen. (Morsing & Schultz 2006) Ved spørsmål om selskapet forsøker å gå i dialog med interessentene svarer informanten at de ikke har en utpreget interessentdialog, og at de heller ikke undersøker hva interessentene synes:

*«Når det gjelder tilbakemelding, så har vi ikke noe aktiv undersøkelse hvor vi går ut og spør forbrukere om hva de synes. Det er mer sånn at vi gjør det mulig for folk å kommunisere til oss om det. Vi har ikke noen utpreget interessentdialog. Da er det mer sånn at vi er på twitter eller facebook og får kommentarer på artikler og sånt. Så skriver vi om det på hjemmesiden og linker til det på facebook» (Bjørn Malm, 29.05.15)*

Videre understreker han at målet er å integrere samfunnsansvar i virksomheten, og at de snakker om dette som en integrert del av virksomheten. De snakker dermed om samfunnsansvar flere steder på nettet, og det er derfor ikke begrenset til det som står under fanen samfunnsansvar:

*«Målet er at samfunnsansvar skal være en så integrert del av virksomheten at det bare er noe vi jobber med. Du må liksom snakke om det som en integrert del av oss. Det er ikke noe på siden. Så da kan du like gjerne finne aktiviteter og ting vi gjør rundt samfunnsansvar et annet sted på nettet, som ikke ligger under fanen samfunnsansvar. Så skriver vi om det på hjemmesiden og linker til det på facebook.» (Bjørn Malm, 29.05.15)*

Som jeg har etablert tidligere, kan det være utfordrende å kommunisere om samfunnsansvar, da publikum ofte kan være skeptisk til budskapet som presenteres. Jeg var derfor nysgjerrig på om Bjørn Malm opplevde at de møtte på utfordringer når de skulle kommunisere om sitt samfunnsansvar. Han forteller at de ikke møter på så store utfordringer når de skal kommunisere, men han trekker fram at noen «stusser» litt over at det har blitt så kommersielt:

*«Jeg føler ikke det er så store utfordringer med selve kommunikasjonen, da vil det være å finne de gode casene vi skal kommunisere på da. Det som kanskje er litt utfordrende, det der som jeg nevnte i sted: Det er greit at man også tjener penger på å være en god*

*samfunnsaktør. Derfor kan folk kanskje etterhvert stusse litt på at det blir så kommersielt. Er det da samfunnsansvar hvis man likevel tjener penger på det? Så det er en av utfordringene vi kan få da, når samfunnsansvaret smelter sammen med alt vi gjør [...] Det vil alltid være noen som kritiserer. Men jeg opplever at det er jevnt over positivt at man trekker frem de tingene man har gjort og gjør. Jeg synes jevnt over er gode tilbakemeldinger.» (Bjørn Malm, 29.05.15)*

Han forteller videre at de har større utfordringer knyttet til internkommunikasjon. Han forteller at det kan være vanskelig å overtale avdelingene til å ta samfunnsansvar dersom han ikke kan vise til at dette bidrar til den økonomiske bunnlinjen:

*«Det kan være utfordrene å få med seg for eksempel markedsavdelingen eller distribusjon på våre ideer. De har jo alltid blitt målt på rene økonomiske tall, og sånn er på en måte bare samfunnet. Og hvis du da ikke kan vise til at et tiltak innenfor samfunnsansvar eller miljø bidrar på det økonomiske sånn umiddelbart så er det vanskelig å få gjennomslag og da vil de kanskje ikke bruke tid og ressurser på det. Den største utfordringen for å få gjennomført, og jobbe med samfunnsansvar er å kommunisere fordelene med bunnlinje og inntjening» (Bjørn Malm, 29.05.15)*

Videre var jeg nysgjerrig på om selskapet var bevisst rundt hvilke virkemidler de bruker i sin kommunikasjon. Det vil være spesielt relevant med tanke på siste del, hvor jeg undersøker troverdigheten til dokumentene. Ved spørsmålet om de har noe bevisst forhold til hvilke virkemidler de bruker i sin kommunikasjon, forteller informanten:

*"Vi ønsker å kommunisere om de områdene vi jobber med. For eksempel så kommuniserer vi mye om ernæring. Det er viktig at vi kommuniserer rundt de målene vi har. Altså hvordan vi kommuniserer. Vi ønsker å kommuniserer enda tydeligere, og bli enda litt spissere i kommunikasjonen, som gjør at forbrukere og interessenter fester seg bedre ved det. Hvis du blir litt for politisk, eller generell så får du mindre oppmerksomhet da. Vi er kanskje også litt for snill i kommunikasjonen innimellom. Vi er bevisst rundt at vi ønsker å bli tydeligere på det» (Bjørn Malm, 29.05.15)*

#### 4.3.1.1 Oppsummering

Gjennom intervjuet ble det kartlagt at selskapet ikke har en egen «samfunnsansvarsavdeling», men at det er kommunikasjonsdirektøren som har hovedansvaret for selskapets arbeid med samfunnsansvar. Selskapet har ingen utpreget interessentdialog, men kommuniserer gjerne på sosiale medier for å fortelle om nyheter i virksomheten. Han vektlegger samtidig at den viktigste kommunikasjonskanalen for samfunnsansvar er hjemmesidene.

Her også understreker han at selskapets samfunnsansvar skal være integrert i alt de gjør, så man kan like gjerne finne informasjon om deres samfunnsansvar andre steder på nettsiden. Han forteller også at de kan møte på skepsis fra interessenter, fordi budskapet har blitt så kommersialisert. Den største utfordringen de møter på er når de skal overbevise egne avdelinger om at det er lønnsomt å ta samfunnsansvar. Han presiserer at de ønsker å bli tydeligere og spissere i sin kommunikasjon slik at det enklere fester seg hos publikum.

#### 4.3.2 Kommunikasjonskanaler

Mitt tredje forsknings spørsmål var knyttet til hvilke kommunikasjonskanaler som er mest framtrædende, og i hvilken grad de går i dialog og involverer sine interessenter. Som rammeverk for analysen har jeg brukt Morsing og Schultz (2006) sin tredelte kommunikasjonsmodell. De anbefaler at selskapet bruker en kombinasjon av en informasjonsstrategi og dialog. (*Morsing og Schultz 2006 s.336*)

TINE har hovedsakelig det Morsing og Schultz (2006) kaller for en informasjonsstrategi i sin kommunikasjon av samfunnsansvar. På nettsiden står mesteparten av selskapets kommunikasjon under «*Samfunnsansvar i TINE*», men det er mulig å finne informasjon om deres samfunnsansvar andre steder på nettsiden. Nettsiden har også et «presserom» hvor de regelmessig publiserer nyheter om hva som skjer i bedriften. TINE har også en funksjon hvor man kan melde seg på for å få nyhetsbrev. Gjennom nyhetskanalene publiserer de regelmessig informasjon om selskapets arbeid med samfunnsansvar, og her er det mulig å finne nyheter om CSR helt tilbake til 2012.

Medier kan gå inn i presserommet og plukke opp nyhets sakene som TINE publiserer. De sender også ut pressemeldinger, men gjennom hjemmesiden er det bare mulig å identifisere fire pressemeldinger, og alle ble publisert i 2014. Tre av disse pressemeldingene dreier seg om selskapets finansielle situasjon, mens en av dem dreier seg om selskapets arbeid med folkehelse. Dette tyder på at det ikke aktivt sendes ut pressemeldinger til nyhetsmedier.

Alle pressemeldingene er skrevet av kommunikasjonsavdelingen, som også har ansvar for selskapets arbeid med samfunnsansvar. Som regel publiserer de nyheter gjennom nyhetskanalen med 3 – 4 dagers mellomrom. TINE har i tillegg en rekke andre hjemmesider, hvor de kommuniserer regelmessig med sine kunder. Til sammen har selskapet 27 nettsider, hvor flesteparten er knyttet direkte til deres produkter, andre har en tilknytning til selskapets arbeid med samfunnsansvar. (TINE 2015f) For eksempel har virksomheten en egen blogg som heter [sunnhet.wordpress.com](http://sunnhet.wordpress.com). Den ble startet av fem ernæringsrådgivere fra TINE, hvor de snakker om ernæring og helse. Denne hjemmesiden kan knyttes opp mot selskapets arbeid med folkehelse, og i dag er det 12 skribenter, hvor flesteparten er fra ernæringsavdelingen til TINE. Selskapet har også egne hjemmesider for TINEs fotballskole, samt TINE- stafetten som er en del av TINEs sponsing. (TINE 2015f)

Som nevnt i teoridelen, er en responsstrategi et forsøk fra selskapets side på å kartlegge hva interessentene tenker om selskapet, og innenfor denne strategien sender kommunikasjonsavdelingen vanligvis ut meningsmålinger for å kartlegge hva interessentene tenker om dem (Morsing & Schultz 2006:327). Det kommer fram av dokumentanalysen at selskapet bruker omdømmemålinger som referanseramme for sitt arbeid med samfunnsansvar, og at de har som mål å få god respons på dimensjonene som har med samfunnsansvar å gjøre. TINE sender derimot ikke ut egne eksterne spørreundersøkelser for å kartlegge hva interessentene mener om selskapets arbeid med samfunnsansvar. Til gjengjeld oppfordrer de, under kapitlet «GRI – rapportering» i den digitale årsrapporten, interessentene sine til å kontakte selskapet og gi dem tilbakemeldinger om arbeidet med samfunnsansvar:

*«Vi vil gjerne høre dine synspunkter på hvordan TINE ivaretar sitt samfunnsansvar og om vår rapportering om samfunnsansvar. Dine synspunkter mottas med takk på e-post til [bjorn.malm@tine.no](mailto:bjorn.malm@tine.no)» (TINE 2014a)*

Selv om TINEs kommunikasjonstrategi hovedsakelig er dominert av det Morsing & Schultz (2006) kaller for en informasjonstrategi, finner jeg også tegn på at de forsøker å gå i dialog med forbrukere. Både hovednettsiden til TINE og sunnhetsbloggen har et eget kommentarfelt, hvor interessenter kan kommunisere direkte med ansatte fra selskapet. Kommentarfeltet gjør det mulig for interessenter å legge ved, og få svar på, kommentarer under artikler som selskapet her skrevet.

På hovednettsiden til TINE er denne teknologien bare gjort tilgjengelig under visse nyhetsartikler som omhandler samfunnsansvar, og på informasjonen som ligger under «*Samfunnsansvar i TINE*» finnes det ingen kommentarfelt. Kommentarfeltet er som regel lite brukt, men noen artikler får kommentarer og spørsmål fra ulike interessenter. På sunnhetsbloggen kan interessenter legge igjen kommentarer til artikler ernæringsrådgiverne har skrevet. Ernæringsrådgiverne til TINE svarer som regel på henvendelsene i kommentarfeltet med en vennlig tone, og her blir det etablert en form for dialog. På kommentarfeltet til TINEs hovedside er situasjonen en litt annen, og her svarer ikke selskapet alltid på henvendelser. For eksempel velger selskapet å ikke svare på en kommentar hvor TINE blir kritisert for å være en «miljøversting». (TINE 2014c)

Selv om TINE kommuniserer gjennom kommentarfeltet, vil det ikke falle inn under det Morsing og Schultz (2006) kaller for «involveringsstrategi», da denne strategien krever at interessentene aktivt er med på å forme selskapets arbeid med samfunnsansvar, samt at selskapet regelmessig går ut og forsøker å etablere dialog med sine interessenter. (Morsing & Schultz 2008 s.328) TINE oppfyller det første kriteriet for «involvering» da de har involvert sine interessenter i sin nye strategi:

*"I arbeidet med ny strategi på samfunnsansvar har vi også hatt dialog med ulike interessenter som ansatte, eiere, kunder og forbrukere. Dette for å få vite mer om deres forventninger til TINE, hvilke områder de oppfatter som særlig vesentlige, og der TINE da har størst mulighet for å bidra til en bærekraft samfunnsutvikling" (Mathiesen 2015:1)*



Fra sitatet ovenfor ser vi at TINE anser kunder, ansatte og eiere som viktige interessenter, men det kommer også fram av dokumentanalysen at de ønsker å ha en god dialog med andre aktører i samfunnet, som forskningsinstitusjoner, det private næringsliv og frivillige organisasjoner (*TINE 2015g*) Når det gjelder det andre kriteriet om å regelmessig gå i dialog med sine interessenter, tyder mine funn på at TINE enda har en lang vei å gå.

#### 4.3.2.1 Oppsummering

TINE kommuniserer sitt samfunnsansvar for det meste gjennom en informasjonsstrategi. Det gjør selskapet hovedsakelig gjennom hjemmesiden, den digitale årsrapporten og det digitale magasinet. På hjemmesiden publiserer TINE nyheter om sitt samfunnsansvar i «presserommet». Det er også mulig å melde seg på nyhetsbrev slik at man får nyhetene sendt over mail. Ved siden av å ha en informasjonsstrategi, er det noen tegn på at de også forsøker å gå i dialog, hovedsakelig gjennom kommentarfeltet på hjemmesidene.

Kommentarfeltet er derimot begrenset ved at de «sorterer» ut artiklene de vil ha kommentarer på, noe som begrenser åpen dialog. Selskapet har også involvert interessentene sine i utformingen av sin strategi for samfunnsansvar, og latt interessentene påvirke hvilke ansvarsområder selskapet skal fokusere på. Selv om det finnes tegn på dialog, er den enda begrenset, og de har et stort forbedringspotensiale. Ut fra dokumentanalysen virker det som om samfunnsansvaret er godt integrert i virksomhetens kommunikasjon, da det noen ganger kan være vanskelig å skille markedsføring fra samfunnsansvar. En utfordring ved det er at samfunnsansvaret kan bli kommersialisert, og det kan framstå som et forsøk på å selge produkter eller styrke omdømmet.

### 4.3.3 TINEs strategier for å fremstå som troverdig i sin CSR kommunikasjon.

Mitt fjerde og siste forsknings spørsmål var knyttet til hvilke strategier TINE bruker for å framstå som troverdig i sin CSR- kommunikasjon. For å besvare dette forsknings spørsmålet har jeg tatt utgangspunkt i de tre ethos-strategiene: god moral, velvilje og kunnskap, og kategorisert dem, basert på hvilke strategier som er mest framtrædende. Jeg har også

undersøkt om de bruker de moderne virkemidlene som beskrevet i omdømmelitteraturen. Som etablert tidligere, anbefales det å inngå partnerskap, henviser til direkte og indirekte tredjeparter, framstå som transparent og innrømme problemer.

For det første viser selskapet til hvordan deres tilstedeværelse på en eller annen måte forbedrer verden. For det andre viser de til hvordan de ordner opp i egen virksomhet, og for det tredje viser de til at de bryr seg om sine egne interesser. For det fjerde viser de til at andre går god for dem. Sist viser de at de har mye kompetanse i egen virksomhet. Nedenfor presenterer jeg de fem strategiene slik de fremkommer på hjemmesiden.

#### 4.3.3.1 Strategi 1: Forbedrer verden

Mye av selskapets kommunikasjon dreier seg om hvordan de bidrar til å forbedre verden. Det kan sees på som selve essensen i deres kommunikasjon av samfunnsansvar. Som jeg allerede har nevnt, er selskapets sentrale satsingsområder miljø og folkehelse samt tilstedeværelse, tradisjon og kultur. TINE gir konkrete eksempler på hvordan deres tilstedeværelse er med på å forbedre verden. I den digitale årsrapporten har selskapet et eget «seksjon» med tittelen: «*bidrar til bedre folkehelse*». Her forteller de om hvordan de konkret jobber med å bedre folkehelsen, gjennom rådgivning knyttet opp mot ernæring og folkehelse, samt ved å produsere sunnere produkter. I den sammenheng kommer de med konkrete eksempler på hvordan de bidrar til en bedre folkehelse gjennom sunnere produkter:

*«TINE har gjennom reduksjon av salt i ost bidratt til reduksjon av nordmenns inntak av salt med omkring 2000 tonn siden midten av 1980-tallet. I 2015 reduseres inntaket ytterligere med 30 tonn årlig ved at vi reduserer mengden salt i smør.» (TINE 2014a)*

Det kommer derimot ikke fram hvor de har fått disse opplysningene fra. TINE viser også til hvordan deres tilstedeværelse er med på å styrke lokalsamfunn. For eksempel viser de til hvordan deres tilstedeværelse bidrar til å skape mange nye arbeidsplasser: «*Totalt står det 600 mennesker som klipper hår, selger fiskepinner, og står på Statoil på Ringebu fordi vi står akkurat her*». (Mathisen 2015 s. 24) Påstandene blir mer troverdig når selskapet kan vise til konkrete fakta, da ethos kan styrkes gjennom logos. (Ihlen 2013, s.93)

På hjemmesiden, under seksjonen «matkultur og tradisjon» forteller de hvordan de ivaretar

norsk tradisjon og kultur ved sin tilstedeværelse på matbordet. De forteller at norsk tradisjon og kultur kan gå tapt, og at de bidrar til å ta vare på vår tradisjon og kultur. Her understreker de at de har vært til stede i det norske lokalsamfunnet siden 1856, og at de har vært med på å forme vår matkultur og tradisjon fram til i dag. Som selskapet selv sier, har de en viktig plass i livet til det norske folk: «*Med en slik plass i det norske folks liv, skal TINE ta et samfunnsansvar for norsk matkultur og tradisjon.*» (TINE 2015h) De forteller videre at de er med på å bevare norsk tradisjon ved å produsere matvarer med emballasje som representerer norsk særpreg og historie. Dette er et annet eksempel på hvordan TINE viser til sin gode moralske karakter. Her kan det argumenteres for at de forsøker å appellere til en fellesskapsfølelse (pathos) for å etablere ethos. Med andre ord uttrykker de at det er viktig for Norge at TINE eksisterer. Her blir logos – argumentasjon mindre tatt i bruk.

#### 4.3.3.2 Strategi 2: Ordner opp i egen virksomhet

TINE er opptatt av å kommunisere at de forbedrer sin egen virksomhet. Det gjør de hovedsakelig ved å vise til at de investerer i ny teknologi, samt gjennom forskning og utvikling. Som jeg allerede har nevnt, anerkjenner TINE at de har et miljøansvar, og selskapet knytter sitt miljøansvar hovedsakelig opp mot sin ambisjon om å redusere svinn og å redusere skadelige utslipp. Når det gjelder selskapets miljøarbeid, kommuniserer de at de ordner opp i egen virksomhet på hovedsakelig to måter: ved å implementere ny teknologi, og ved å lære opp egne ansatte. For eksempel skriver selskapet i den digitale årsrapporten, i seksjonen «tydelig retning for redusert utslipp», at de satser stort på å implementere ny og mer miljøvennlig teknologi: «*I 2015 øker vi satsingen på klimavennlig drivstoff betydelig ved å kjøpe flere titalls biler som vil benytte biodrivstoff.*» (TINE 2014a)

Som nevnt i avsnitt 4.2.3.2, har TINE valgt å satse på klimavennlig drivstoff, samtidig som de forteller at diesel er det eneste «reele» alternativet til drivstoff. Ved å vise til at de er villige til å påta seg ekstra kostnader for å redde miljøet utviser selskapet god moralsk karakter. (Kjeldsen 2013)

De viser også til at de tar konkrete grep for å redusere negative utslipp på andre måter. For eksempel påpeker de i det digitale magasinet hvordan de trener opp sjåførene sine til å kjøre mer miljøvennlig, og derfor har de redusert drivstofforbruket kraftig (Mathisen 2015, s.15) TINE viser også til hvordan de er «først ute» med en rekke tiltak. For eksempel skriver de i det

digitale magasinet at de var først ut med fornybare biokorker<sup>7</sup>: «TINE var først ute med fornybare biokorker på melk og juice» (Mathisen 2015, s.21) Gjennom å vise til konkrete eksempler på hvordan de ordner opp i egen virksomhet, viser de både god karakter og en vilje til forandring. Også her bruker selskapet mange faktaopplysninger for å illustrere hvordan de bidrar til å forbedre verden. TINEs arbeid med folkehelse viser også hvordan de konstant forbedrer produktene sine.

#### 4.3.3.2.1 Innrømmer problemer

Som Erwing (2007) påpeker, vil bedriften styrke sin troverdighet ved å innrømme problemer, fordi «fornuftige» interessenter forstår at virksomheter vil møte på utfordringer, men han understreker samtidig at det er viktig at bedriften forklarer hvorfor det har skjedd. (Erwing 2007, s.350) Gjennom TINEs kommunikasjon har jeg identifisert at selskapet innrømmer problemer de møter på. Konsernsjefen Hanna Rafsholt forteller blant annet i sin innledning til det digitale magasinet, at «Vi har fått til mye, men vi har mange områder vi må forbedre oss på». (Mathisen 2015, s. 1)

Videre forteller de på hjemmesiden, under seksjonen «ressursutnyttelse», at de ikke har klart å nå de miljømålene de har satt seg: "TINE har satt seg mål om å redusere sine klimagassutslipp med 30 prosent innen 2020 i forhold til 2007. Ved utgangen av 2013 var utslippene økt med 14 prosent, og siden 2012 økte utslippene med syv prosent" (TINE 2015i) Etter å ha innrømmet problemer med å nå sine miljømål, fortsetter selskapet med å gi en forklaring på hvorfor det har skjedd. Her påpekes det blant annet at det er en konsekvens av at de har fått en rekke nye produkter i produktporteføljen, og bygget et stort nytt meieri. Innrømmelsene kommer også i en kontekst hvor selskapet allerede viser til at de ordner opp i egen virksomhet, og dermed kan de styrke sin troverdighet ved å framstå som autentisk og transparent; dette kan igjen styrke selskapets moralske karakter. (Kjeldsen 2013, s.123) Det er verdt å merke seg at TINE innrømmer dette både på hjemmesidene, i den digitale årsrapporten, samt i det digitale magasinet. Det kan tyde på at selskapet ønsker at flest mulig skal vite om at de møter på utfordringer i sitt arbeid med samfunnsansvar.

Videre innrømmer selskapet i det digitale magasinet at de har for høye utslipp ved meieriene: «Vi opplever at en del av våre meierier har for høye utslipp av melkerester til avløp.»

---

<sup>7</sup> De fornybare biokorkene er produsert av TetraPak og produsert med sukkerrør som råvare.

(Mathisen 2015, s. 20) De forteller også på hjemmesiden, i seksjonen «etisk handel», om utfordringer som ikke er direkte knyttet til egen virksomhet. Her snakker de om hvilke etiske utfordringer bransjen står overfor i forhold til selskapets underleverandører (TINE 2015d)

Selv om selskapet innrømmer noen problemer ved egen virksomhet, er det noen mangler ved dets transparens. Som jeg har nevnt tidligere, arbeider de for rettferdig og «etisk handel», men samtidig tyder mine funn på at de ikke presenterer en fullstendig leverandørliste, noe som igjen kan begrense inntrykket av at selskapet er en «transparent» virksomhet. Transparens er, som nevnt tidligere, viktig for at en bedrift skal framstå som troverdig. (Erwing 2007:354)

#### 4.3.3.2 Sertifiseringer

En annen strategi som jeg har identifisert, er at selskapet viser til at det er sertifisert av troverdige tredjeparter. Erwing (2007, s.350), samt Coombs & Holliday (2012, s.114) påpeker at sertifiseringer er et viktig virkemiddel for å vise at virksomheten er dedikert til sitt arbeid med samfunnsansvar. Sertifiseringene setter visse krav og retningslinjer som virksomheten må følge. TINE kommuniserer ofte at de er sertifisert. For eksempel trekker selskapet fram i det digitale magasinet at TINEs råvarehåndtering er sertifisert etter «ISO 22000». (Mathisen 2015, s.11) ISO 22000 er en standard utviklet av «The International Organization for Standardization», og som de selv beskriver, er dette en sertifisering som kan brukes til å vise kundene at de har implementert systemer for mattrygghet. (ISO 2015)

I presserommet, i en nyhetsartikkel med tittelen «Hva vet du om FSC merking», kommuniserer de at de er FSC sertifisert. FSC er den ledende internasjonale sertifiseringsordningen for skogbruk. (TINE 2015j) Videre forteller de på hjemmesiden, i seksjonen «etisk handel», at de er med i initiativ for etisk handel, som er en frivillig organisasjon som jobber mot å fremme ansvarlige leverandørkjeder. (TINE 2015d) Som Ihlen & Brønn (2012, s.104) understreker, er ett av de viktigste grepene et selskap kan ta for å framstå som troverdig, å



**Symbolet for bærekraftig skogbruk**

**Figur 7 FSC sertifisering. (TINE 2015j)**

tette gapet mellom det de sier at de gjør og det selskapet faktisk gjør. Sertifiseringer kan brukes til å vise at man tetter dette gapet.

#### 4.3.3.3 Strategi 3: Bryr seg om sine interessenter

Som jeg etablerte i 2.2.8, kan en avsender styrke ethos, ved å vise velvilje ovenfor sine omgivelser. TINE viser også på ulike måter at de bryr seg om interessentene sine og lytter til deres behov og ønsker. For eksempel skriver selskapet i presserommet, i en nyhetsartikkel med tittelen «TINE tar samfunnsansvar», at de har forstørret varedeklarasjonen på en rekke produkter fordi svaksynte hadde problemer med å lese hva som stod på pakningen. (Skaggestad 2013) Et annet eksempel på hvordan de viser at de bryr seg om sine interessenter, er at de bruker et språk som skaper identifikasjon med interessentene. Bruk av konjunksjonen «sammen» og det personlig pronomen «vi» gjør at interessentene føler seg inkludert og tatt vare på. (Ihlen 2011 s.104) For eksempel erklærer selskapet at de står sammen. Det kommer til uttrykk gjennom visjonen :«*sammen skaper vi matopplevelser folk vil ha*». (TINE 2015b) De forteller også i kapittelet «TINEs viktigste ressurs, i den digitale årsrapporten, at «*sammen skaper vi de beste produktene som forbrukerne ønsker*». (TINE 2014a) Her appellerer de både til en fellesskapsfølelse hos sine ansatte, men viser også at de er der for sine forbrukere. Ved siden av å vise hvordan de har involvert interessentene i utformingen av en ny strategi, uttrykker de et genuint ønske om å gå i dialog med interessentene sine.

#### 4.3.3.4 Strategi 4: Andre går god for dem

En sentral strategi selskapet bruker i sin kommunikasjon av sitt samfunnsansvar er å vise til at tredjeparter går «god» for dem. Det gjør de hovedsakelig gjennom å inngå partnerskap med viktige interessenter, bruke henvisninger fra tredjeparter, samt indirekte tredjeparter. Alle disse virkemidlene ble beskrevet i teoridelen som nøkkelelementer for at virksomheten skal framstå som troverdig. Som jeg nevnte i avsnitt , har kommunikasjonsrådgivere i utgangspunktet lav troverdighet, og ved å bruke henvisninger fra tredjeparter kan selskapet styrke sin troverdighet.

#### 4.3.3.4.1 Partnerskap

Som jeg har etablert i teoridelen, lønner det seg å vise til at man inngår samarbeid med andre. Coombs & Holladay (2012, s.115) anbefaler virksomheter spesielt å samarbeide med frivillige organisasjoner (NGO), da disse ofte har høyere troverdighet. På hjemmesiden, i seksjonen «mer om samfunnsansvar», kommuniserer selskapet at samarbeid er viktig for at det skal kunne nå sine mål.

*"For at TINE skal nå sine mål, er vi avhengige av et godt samarbeid med ulike aktører i samfunnet. Vi tror at en utstrakt og god dialog med forskningsmiljøer, det private næringsliv, myndigheter og frivillige organisasjoner vil være viktig når vi skal løse en av samfunnets store utfordringer" (TINE 2015g)*

Gjennom partnerskapene viser bedriften at andre organisasjoner liker dem. I den digitale årsrapporten, i kapitlet «oppskriften på en god start», skriver de for eksempel at TINE lenge har vært en attraktiv samarbeidspartner innenfor mat, idrett og frivillighet. (TINE 2014a)

TINE kommuniserer at de har inngått samarbeid med en rekke frivillige organisasjoner. Det mest synlige samarbeidet er med Røde Kors. På hjemmesiden, i seksjonen «Røde Kors og TINE», forteller de om at de har inngått et samarbeid som de kaller for *"overskudd til å hjelpe"*. Her forteller selskapet at de har vært hovedpartneren til Røde Kors siden 2003, og at de nylig har fått gjennom en ny avtale med en årlig økonomisk ramme på 3 millioner. De forteller videre at samarbeidet er med på å skape *"forståelse og inspirasjon til egne ansatte og TINE sine eiere om selv å engasjere seg i frivillig humanitært arbeid"* (TINE 2015k) I dag samarbeider de om å øke folkehelsen til ulike minoritetsgrupper gjennom dialog og gjennom å øke kunnskapen i befolkningen om helse og kosthold. Gjennom presserommet publiserer TINE regelmessig artikler om dette samarbeidet, og viser til hvordan de regelmessig gir penger til humanitært arbeid, både nasjonalt og globalt.

TINE samarbeider også med "Zero" som er en miljøvernorganisasjon. Zero jobber mot å finne nye og mer miljøvennlige løsninger på ulike produkter. De samarbeider med Zero for å redusere bruken av bioplast, og forteller videre at det var naturlig å gå inn i dette samarbeidet da de er en *"ansvarlig aktør"*. (Rognlien 2014)

TINE samarbeider ikke bare med frivillige organisasjoner, men de kommuniserer også at de inngår samarbeid med en rekke offentlige instanser. For eksempel forteller de i det digitale magasinet, i kapitlet «På Bordet», at de har inngått samarbeid med Helse Bergen, og Bergen Kommune i utviklingen av nye produkter som har et høyere næringsinnhold enn det de tradisjonelle produktene har. Produktgruppen kaller de for E+ og er beriket med ekstra proteiner og vitaminer. Målgruppen er syke og svake mennesker som ikke får i seg nok næring. Her forteller selskapet videre at «E+ er bare ett av mange eksempler på nye produkter som forskerne og produktutviklerne i TINE skaper». (Mathisen 2015, s. 29) I presserommet, i en artikkel med tittelen «E+ for deg som spiser for lite», forteller de også om at de har lansert en brosjyre som de kaller for «Smått, men godt» i samarbeid med helsedirektoratet. Brosjyren skal fungere som en veileder for syke og svake mennesker, om hvordan de skal få i seg nok næring. (TINE 2014l)

I presserommet forteller de så, i en nyhetsartikkel med tittelen «TINE og helseministeren skal redusere saltinnholdet i norsk mat», at de har inngått et samarbeid med helsedirektoratet om en «saltpartnerskapsavtale», hvor målet er å redusere salt i kosten.

Her forteller de at det er den første avtalen i sitt slag. (TINE 2015m) Gjennom å inngå partnerskap med slike kunnskapsorganisasjoner kan selskapet både vise til kompetanse i egen virksomhet, samt vise at andre troverdige aktører liker dem.

TINE er også preget av å være sterkt involvert i ulike idrettsarrangement, og mange forbinder TINE med idrett. I den digitale årsrapporten, i seksjonen «oppskriften på en god start» forteller de om ulike partnerskap de har med ulike forbund. Tidlig på 1990- tallet inngikk selskapet partnerskap med Norges Friidrettsforbund og opprettet *TineStafetten*. I 1998, startet selskapet et samarbeid med fotballforbundet og opprettet «TINEs fotballskole». (TINE 2014a) Gjennom disse arrangementene beskriver de et ønske om å bidra til å øke folkehelsen. Partnerskapene kommuniserer de aktivt gjennom den digitale årsrapporten, det digitale magasinet og gjennom nettsidene, noe som indikerer at de ønsker at andre skal vite om samarbeidet.



#### 4.3.3.4.2 Sitater fra uavhengige tredjeparter

Coombs (2012) vektlegger at virksomheter bør henvise til uavhengige tredjeparter når de kommuniserer om sitt samfunnsansvar, da uavhengige tredjeparter vil ha større troverdighet enn egne påstander. (Coombs & Holladay 2012 s.114) Gjennom dokumentanalysen ble det klart at TINE bruker en rekke uttalelser fra uavhengige tredjeparter innenfor de fleste ansvarsområder. Som jeg nevnte i teorikapittelet, er de mest troverdige tredjepartene de som selv har blitt berørt av et samfunnsansvarlig initiativ.

(Kim & Ferguson 2014 s.9) I det digitale magasinet forteller de hvordan deres

tilstedeværelse på Ringebu har hatt positive konsekvenser for lokalmiljøet. For å understreke dette poenget har de lagt ved et bilde og et sitat av ordføreren, Eirik Odlo, hvor han sier at:

*«dette er den største industriinvesteringen som har skjedd i Gudbrandsdalen noen gang»*

(Mathisen 2015 s.23) I dette tilfellet har ordføreren høy troverdighet i kraft av at han er ordfører i kommunen hvor meieriet har blitt bygget, og at han selv er blitt berørt av tiltaket.

Sammen med sitatet følger et stort bilde av ordføreren og en annen person, og de ser begge svært fornøyde ut. Han forteller videre at TINEs tilstedeværelse gir store ringvirkninger for lokalmiljøet. I denne sammenhengen legger selskapet også ved sitater fra professor Håvard Teigen, hvor han «bekrefter» at meieriets aktivitet gir store ringvirkninger for lokalsamfunnet.

(Mathisen 2015 s.24)

TINE bruker i tillegg en rekke uttalelser fra frivillige organisasjoner. I det digitale magasinet legger de ved positive uttalelser fra generalsekretæren i Røde Kors i relasjon til deres samarbeid på kvinnekafeene i Oslo. Hun forteller at samarbeidet er et godt eksempel på hvordan *«erfaring og kunnskap fra begge organisasjoner kan gi positive resultater»*.

(Mathiesen 2015, s.36) I likhet med ordføreren følger det et bilde med sitatet, hvor



Figur 8 Ordfører Eirik Odlo. (Mathisen 2015 s. 23)

generalsekretæren smiler og ser rett inn i kameraet. Dette bidrar til å gi budskapet høyere troverdighet, da det gir det et mer personlig preg. I presserommet, i nyhetsartikkelen «Hva vet du om FSC merking», henviser TINE til positive uttalelser fra WWF med tanke på at det har adoptert FSC sertifisering: «Det er et godt og viktig signal at en stor forbruker av trevirke som TINE går foran ved å innføre FSC-merking på all sin drikkeemballasje» (TINE 2015j) På hjemmesiden, under «Trygg mat for god kvalitet», kommuniserer de også at en av deres satsingsområder er trygge matvarer. For å understreke hvor trygge produktene deres er, henviser de til sitater fra en rapport som mattilsynet har skrevet om matsikkerhet i meieribransjen:

*«færrest avvik fant vi blant produsentene av meieriprodukter. De skilte seg positivt ut på punktet om forebyggende system for farehåndtering. Det vil si at virksomhetene i denne bransjen i større grad enn andre hadde vurdert Listeria som en fare, og har satt inn i forebyggende tiltak som var effektive». (TINE 2015n)*



**GENERALSEKRETÆREN  
I NORGES RØDE KORS**  
ÅSNE HAVNELID

«Samarbeidet på kvinnekafeene i Oslo er et godt eksempel på hvordan erfaring og kunnskap fra begge organisasjoner gir positiv resultater.»

**Figur 9 Generalsekretær i Røde Kors. Åsna Havnelid. (Mathisen 2015, s.36)**

Sitatene fra mattilsynet har høyere troverdighet enn hvis selskapet hadde sagt det samme selv. I det digitale magasinet, i seksjonen «revisors uttalelse», forteller TINE at de har valgt å ansette en revisor til å gå over den informasjonen bedriften har presentert i den digitale årsrapporten. Revisoren forteller at han har kontrollert informasjonen som TINE har presentert i årsrapporten, og bekrefter at tallene stemmer. (TINE 2014a) Det kan være et effektivt virkemiddel for å redusere bekymringer knyttet opp mot grønnvasking.

#### 4.3.3.4.3 Sitater fra egne ansatte

Selv om henvisninger fra eksterne uavhengige tredjeparter er den mest troverdige kilden, anbefaler Morsing, Majken og Nielsen (2008, s.102) at virksomheter kommuniserer gjennom egne ansatte, da det viser at de deler samme verdisyn. I det digitale magasinet bruker de en rekke sitater fra egne ansatte. Som nevnt tidligere, er det digitale magasinet delt inn i fire kapitler, som dekker hvert av selskapets ansvarsområder. I første kapittel har TINE valgt å presentere et intervju de har gjort med en lokal bonde. Her snakker han blant annet om hvordan det er å være bonde, og hva bøndene betyr for lokalsamfunnet. (Mathisen 2015 s. 4) I andre kapittel presenterer selskapet et intervju de har gjort med distribusjonssjefen Anne Britt Bekken, hvor hun forteller om hvordan de arbeider med å redusere negative miljøutslipp. (Mathisen 2015, s.12) I det tredje kapittelet presenterer selskapet et intervju med seniorrådgiver Torbjørn Kvia, hvor han forteller om hvordan de arbeider på meieriene, og hvordan de bidrar med energi til lokalsamfunnet. (Mathisen 2015 s.19) Sammen med sitatene er det lagt ved et stor smilende bilde av personene som utaler seg. Både i det digitale magasinet og den digitale årsrapporten innledes temaet samfunnsansvar med en uttalelse fra konsernsjefen, Hanna Rafsholt. Her presenterer hun selskapets verdier og deres arbeid med samfunnsansvar. I det digitale magasinet har de lagt ved et stort bilde av Hanna Rafsholt, sammen med følgende sitat: «Det er viktig at TINE tar et aktivt ansvar for våre omgivelser, samtidig som vi er tydelige på hva ansvaret består i og hvordan det best kan ivaretas» (Mathisen 2015, s.1)



Figur 10 Konsernsjef, Hanna Rafsholt. (Mathisen 2015, s.1)

#### 4.3.3.4.4 Rangeringer

Coombs & Halliday (2012 s.114) forteller at indirekte tredjeparter er en viktig kilde for at et selskap skal framstå som troverdig. Mine funn fra analysen tyder på at virksomheten bruker rangeringer aktivt for å vise at de er godt likt av omverdenen. I årsrapporten, i seksjonen «TINEs viktigste ressurs» kommuniserer de blant annet at de kom på førsteplass ved Ipsos MMI sin omdømmeundersøkelse over Norges mest synlige selskap. (TINE 2014a)

En annen rangering som trekkes fram, på selskapets hjemmeside, er Apeland sin omdømmeundersøkelse. Med tittelen «TINE takker for tilliten» viser selskapet at de kom på tredjeplass over Norges 50 største virksomheter. (TINE 2015o) Videre forteller de også om andre plasser i «Sustainable Brand Index», som er «Skandinavias største bærekraftundersøkelse». (Rognlien 2015) Ved alle disse undersøkelsene vektlegger de at de gjør det bra på de dimensjonene som er knyttet til selskapets samfunnsansvar. TINE forteller også om rangeringer som ikke er direkte knyttet til selskapets samarbeid med samfunnsansvar, men som likevel viser at de er godt likt. For eksempel forteller de om hvordan de klatrer på Universum sin liste over Norges mest attraktive arbeidsgivere. (Sandvik 2014)

#### 4.3.3.4.5 Strategi 5: Viser til kompetanse i egen virksomhet

Som jeg etablerte i teorikapittelet, kan en avsender styrke ethos ved å vise til kunnskap og erfaring (phronesis) (Ihlen 2013 s.93). En viktig strategi TINE bruker i sin kommunikasjon, er å vise til at de har høy kompetanse. Det er nært knyttet til bedriftens arbeid med «folkehelse». Som beskrevet tidligere, er ett av selskapets sentrale ansvarsområder å drive med rådgivning knyttet opp mot ernæring og folkehelse. I den sammenhengen er det helt essensielt for TINE å framstå som en kunnskapsrik organisasjon. For

eksempel viser de til at det er flere som arbeider med doktorgradene sine i TINE: «Akkurat nå er det fem stipendiater som arbeider med doktorgradene sine i TINE. De forsker på henholdsvis jod, teknologi, sammenheng mellom proteinkvalitet og helse, og sensorikk og



Figur 11 «Visste du at». (Mathisen 2015, s.5)

*forbrukerforståelse» (Mathisen 2015 s.30)*

Ved siden av å vise til at de forsker og utvikler demonstrerer selskapet kunnskap på ulike måter. For eksempel har det en egen «visste du»- seksjon som en innledning til hvert kapittel i det digitale magasinet. (Mathisen 2015) Gjennom disse små faktaopplysningene demonstrerer selskapet at de har sentral kunnskap om ansvarsområdene, samtidig som faktaopplysningene gir innblikk i sentrale temaer. Felles for både årsrapporten og det digitale magasinet er at de inneholder mange fakta gjennom skjemaer og tabeller. Det er et eksempel på hvordan TINE etablerer ethos gjennom logos.

#### 4.3.3.5 Oppsummering

I denne delen skulle jeg besvare forskningsspørsmålet: «Hvilke strategier bruker TINE for å fremstå som troverdig i sin CSR – kommunikasjon?» For å besvare dette forskningsspørsmålet har jeg tatt utgangspunkt i de tre ethos – strategiene, samt strategier fra omdømme-litteraturen, og mine funn tyder på at TINE bruker disse aktivt. I analysen ble det identifisert at selskapet i hovedsak viser hvordan de forbedrer verden, viser hvordan de ordner opp i egen virksomhet, hvordan de bryr seg om sine interessenter, hvordan andre går god for dem, samt at de har mye kompetanse. Den mest fremtredende strategien er å vise at de har en god moralsk karakter, og de bruker svært mange uttalelser fra direkte og indirekte tredjeparter. TINE går også aktivt inn i partnerskap og innrømmer problemer.

# Kapittel 5: Drøfing og konklusjon

## 5.1 Hvordan kommer TINEs forståelse og motivasjon til uttrykk gjennom selskapets beskrivelse av samfunnsansvar?

Gjennom det kvalitative intervjuet ble det klart at selskapet har jobbet med miljøvern i 10 – 15 år, men at de i de siste årene i større grad forstår samfunnsansvar som bærekraft. Mine funn fra dokumentanalysen viser også at selskapet i større grad beskriver sitt samfunnsansvar som «bærekraft». Bruntland-kommisjonen (1987) definerte begrepet bærekraft som *“Sustainable development» is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”* (World Commission on the Environment and development 1987 s.43) Det kan virke som om TINEs forståelse av bærekraft samsvarer med denne definisjonen, da informanten beskriver begrepet som å styrke bedriftens konkurransekraft uten at det går på bekostning av miljøet og det sosiale. Den samme forståelsen kommer også fram i dokumentanalysen.

Det kom også fram av intervjuet at TINE jobber etter den tredelte bunnlinjen. Den tredelte bunnlinje er både et tankesett og et regnskapsverktøy som inkluderer både sosiale og miljømessige aspekter. Tilhengerne av dette begrepet tror at bedriften har et ansvar overfor samfunnet, utover det å tjene penger for sine eiere. (Norman & MacDonald 2004 s.4) Norman & MacDonald (2004) kritiserer den tredelte bunnlinje for å være et meningsløst konsept, da det er vanskelig å måle sosiale og miljømessige effekter i økonomiske termer. De argumenterer videre for at begrepet er misledende, og gir løfter som det ikke er mulig å holde. (s. 11– 14)

Som Carroll & Scharz (2003) nevner, vil de færreste aktiviteter falle bare inn under en av sfærene. Sett i lys av modellen er den overlappende sfæren mellom økonomi og etikk svært framtrødende i selskapets CSR- kommunikasjon. På den ene siden ønsker selskapet å styrke sin konkurransekraft gjennom sitt arbeid med samfunnsansvar, og det er noe de snakker åpent om på hjemmesidene. Samfunnsansvaret skal hjelpe TINE med å nå sine økonomiske

mål hovedsakelig gjennom økt salg, lavere utgifter og et forbedret omdømme. Her virker det som om TINE er spesielt inspirert av Porter & Cramer (2011) sine tanker om gjensidig verdiskaping, noe informanten også nevnte under intervjuet. Som jeg har etablert tidligere, innebærer gjensidig verdiskaping at virksomheten styrker sin konkurransekraft, samtidig som den løser en miljømessig eller sosial utfordring. (Porter & Cramer 2011 s.6). Som nevnt i teoridelen, er tanken om «*gjensidig verdiskaping*» hovedsakelig en instrumentell tilnærming som primært vil være motivert av egeninteresser og falle inn under den økonomiske sfæren. De kommersielle motivene var også framtrødende i informantens beskrivelse av bedriftens samfunnsansvar. Det kan virke som om TINE forstår det økonomiske ansvaret som selve fundamentet i virksomheten, noe som pyramidemodellen til Carroll (1991 s.41) antyder.

På den andre siden uttrykker selskapet at de skal ta samfunnsansvar, motivert av en moralsk forpliktelse. Det kommer til uttrykk ved at de anerkjenner at de påvirker miljøet og folkehelsen gjennom det de gjør, og derfor skal de ta samfunnsansvar. De skal ta samfunnsansvar fordi det er det som er «rett» å gjøre. Denne ideen faller inn under det Carroll & Schwartz (2003 s.512) kaller for den «*deontologiske standarden*». Men hvis vi ser nærmere på aktivitetene som selskapet foretar seg, er det svært få som ene og alene vil falle inn under den etiske sfæren. Derimot kan det argumenteres for at selskapets valg om å implementere bioetanol selv om diesel er et billigere alternativ kan kategoriseres ene og alene under den etiske sfæren. Deler av selskapets arbeid med filantropi, kan også primært være motivert av etiske hensyn.

Det er verdt å merke seg at TINE kommuniserer lite om sitt juridiske ansvar. Det kan tyde på at de er lite opptatt av å vise at de følger lover og regler, eller at de ikke forstår «å følge loven» som en del av sitt samfunnsansvar. Samtidig vil mye av det selskapet kategoriserer som sitt etiske ansvar, også være lovpålagt. For eksempel vil det i stor grad være lovpålagt å produsere trygg mat som ikke fører til sykdommer, ikke diskriminere etc. Ett av mine funn fra denne oppgaven er at det er vanskelig å kategorisere aktiviteter i de ulike sfærene, da de fleste aktiviteter vil overlape hverandre.

## 5.2 Hvilke utfordringer møter selskapet på når de skal kommunisere om samfunnsansvar?

Gjennom det kvalitative intervjuet ble det klart at selskapet hovedsakelig møter på to utfordringer når de skal kommunisere om sitt samfunnsansvar. På den ene siden var utfordringene knyttet til at noen kunne stusse over at samfunnsansvaret var blitt så kommersielt, og på den andre siden var utfordringene knyttet til å overtale egne avdelinger om at det lønner seg å ta samfunnsansvar. Informanten fortalte at det var vanskelig å få med de ulike avdelingene dersom det ikke var mulig å vise til at det ville bidra til å styrke bedriftens konkurransekraft. Det kan tyde på at det er forskjeller innad i TINE om hvilken rolle samfunnsansvar skal ha i virksomheten. Det kan også tyde på at samfunnsansvar ikke er så integrert i selskapet som informanten og dokumentanalysen antyder.

Som nevnt tidligere, argumenterer Coombs & Holladay (2012 s.112) for at en bedrift som bruker for mye penger på å kommunisere om sitt samfunnsansvar kan bli møtt med skepsis, da samfunnsansvaret kan framstå som kommersialisert. Gjennom dokumentanalysen ble det klart at TINE kommuniserer svært mye om sitt samfunnsansvar, og det virker som om samfunnsansvaret er integrert i det meste de foretar seg. Til tider kan det være vanskelig å skille mellom samfunnsansvar og markedsføring, noe som kan være en utfordring ved å integrere samfunnsansvaret i kjernevirksomheten. (Brønn & Ihlen 2012, s.218) Det er interessant med tanke på at det var en av utfordringene informanten mente at de møtte på. Da kan man stille spørsmål ved om det er lurt å forsøke å integrere samfunnsansvar i alt de gjør?

### 5.3 Hvilke kommunikasjonskanaler er mest framtrødende, og i hvilken grad involverer de, og går i dialog, med sine interessenter?

Det kom fram av dokumentanalysen at selskapet kommuniserer hovedsakelig gjennom en informasjonsstrategi. Det gjør de gjennom årsrapporten og hjemmesiden, samt i det digitale magasinet. På hjemmesiden publiserer de regelmessig nyheter gjennom «*presserommet*». De sender også ut nyhetsbrev som blant annet inkluderer nyheter om samfunnsansvar. Det kan tyde på at selskapet ønsker å få medieoppmerksomhet om sine samfunnsansvarlige aktiviteter. Dersom medier plukker disse opp, vil de kunne hjelpe til med å styrke troverdigheten til virksomheten da det er en uavhengig tredjepart, men på en annen side kan den økte medieoppmerksomheten øke risikoen for kritikk. (Morsing, Schultz og Nielsen 2008) Sett i lys av Morsing & Schultz (2006) sine funn om at 50 % av interessenter foretrekker



minimal CSR- kommunikasjon gjennom årsrapporter og hjemmesider, mens 40 % foretrekker nyhetene gjennom pressemeldinger og reklame, kan det være lurt å unngå å sende ut for mange pressemeldinger om bedriftens samfunnsansvar.

Det kom også fram av det kvalitative intervjuet at arbeidet med samfunnsansvar er plassert i kommunikasjonsavdelingen, og at de ikke har noen egen samfunnsansvarsavdeling. Det kan tyde på at de ser på sitt arbeid med samfunnsansvar hovedsakelig som et verktøy for å bygge et godt omdømme, noe som også informantene antydte i det kvalitative intervjuet. L'Étang kritiserer at bedrifter bruker kommunikasjonsavdelingen i sitt arbeid med samfunnsansvar, da samfunnsansvaret blir redusert til et verktøy for å bygge et godt omdømme. (L'Étang 2006, s.421) Sett i lys av dette vil jeg argumentere for at TINEs valg av å plassere arbeidet med samfunnsansvar under kommunikasjonsavdelingen kan være et dårlig valg, da budskapet kan framstå som lite autentisk (Kjeldsen 2013 s. 123)

Informanten beskrev under det kvalitative intervjuet at de ikke har en utpreget interessentdialog, men at de har involvert interessentene i utformingen av sitt samfunnsansvar. Det stemmer overens med mine funn fra dokumentanalysen. Gjennom dokumentene kommuniserer de at de er opptatt av å gå i dialog med sine interessenter, men samtidig er denne dialogen i praksis mangelfull. Hvis selskapet ønsker å bygge langsiktige relasjoner med sine kunder og andre interessenter, og fremstå som en troverdig samfunnsaktør, bør de i større grad forsøke å etablere en aktiv og regelmessig interessentdialog. (Morsing & Schultz 2006)

## 5.4 Hvilke strategier bruker TINE for framstå som troverdig i sin CSR - kommunikasjon?

Gjennom analysen ble det klart at selskapet bruker en rekke virkemidler for å framstå som en troverdig samfunnsaktør. På ulike måter forsøker selskapet å vise til at de har en god moralsk karakter, har mye kompetanse, samt at de har en velvillig innstilling overfor sine omgivelser. For det første viste selskapet til hvordan de forbedrer verden gjennom sin tilstedeværelse. Det enten være seg gjennom å skape arbeidsplasser, bevare tradisjon og kultur eller gjennom å styrke folkehelsen. Ut fra et retorisk standpunkt appellerer bedriften primært til at den har en moralsk ryggrad. Gjennom å vise til en rekke konkrete eksempler på hvordan de forbedrer verden blir påstanden mer troverdig.

Videre er de opptatt av å vise hvordan de ordner opp i egen virksomhet. Det gjør de gjennom å implementere ny og mer miljøvennlig teknologi, redusere svinn, kjøre miljøvennlig, samt produsere sunnere matvarer. I den konteksten velger selskapet å innrømme at de har problemer med å nå de miljømålene de har satt seg, samt at de har utfordringer knyttet opp mot etisk handel. Sett i lys av moderne CSR-forskning kan TINE dempe bekymringer interessentene har om grønnvasking. (Erwing 2007 s.346) Kritiske journalister, kundegrupper og organisasjoner kan granske virksomheters påstander for å undersøke om de er så «gode» som de sier at de er. (Morsing, Schultz og Nielsen 2008 s.97) Dersom TINE hadde valgt å holde utfordringene sine skjult, kunne det ha bli plukket opp av ulike medier, og ført til et svekket omdømme. Ved å være åpen om sine utfordringer kan de skjerme seg mot denne risikoen. Ved å innrømme problemer gir de også et inntrykk av at de er en transparent organisasjon, og i omdømmelitteraturen blir transparens beskrevet som en av de viktigste egenskapene ved troverdig CSR-kommunikasjon. (Erwing 2007 s.354) Sett i lys av et retorisk perspektiv vil det også kunne bidra til å styrke *ethos* ved å vise at de er ærlige og har en moralsk ryggrad. (Kjeldsen 2013 s.115)

Ett av mine sentrale funn var også at TINE bruker direkte og indirekte tredjeparter i sin CSR-kommunikasjon. Coombs & Holladay (2012 s.114), Erwing (2007 s.350), samt Morsing, Schultz og Nielsen (2008 s.107) argumenterer for at det er ett av de viktigste virkemidlene en virksomhet kan bruke for å framstå som en ansvarlig samfunnsaktør. Det digitale magasinet inneholder svært mange uttalelser fra egne ansatte og uavhengige tredjeparter. Det er interessant, da det kan tenkes at magasinet er rettet mot en større målgruppe enn det årsrapporten er. Årsrapporter er gjerne rettet mot «elite»-interessenter. Det vil si interessenter som har stor innflytelse og mye bakgrunnskunnskap om CSR. (Morsing, Schultz & Nielsen 2008 s.105). I følge Morsing & Schultz (2006) bør virksomheter også inkludere uttalelser fra kritiske interessenter, da bare positive uttalelser kan føre til skepsis blant noen interessenter, og de bør også diskutere kontroversielle temaer. Ett av mine funn er at TINE bare inkluderer positive uttalelser fra tredjeparter, noe som kan gjøre noen interessenter skeptiske, da det kan virke som om de bare plukker ut de interessentene som er positive til virksomhetens samfunnsansvar. Ved å inkludere noen kritiske interessenter, og ta opp noen kontroversielle temaer, kan TINE i større grad framstå som åpen og transparent. (Morsing & Schultz 2006, s. s.33)

Det kom også fram av analysen at de bruker en rekke uttalelser fra egne ansatte. Morsing et. al (2008) fant at suksessfull CSR-kommunikasjon er avhengig av støtte og engasjement fra ansatte i selskapet. De påpeker at å involvere egne ansatte i CSR-aktiviteter er en forutsetning for troverdig CSR –kommunikasjon. (Morsing et.al 2008 s.103) Jeg vil argumentere for at TINE styrker sin troverdighet ved å bruke så mange uttalelser fra egne ansatte, da det viser at TINE involverer ansatte, og at disse er dedikert til CSR. Samtidig bidrar det til å verifisere virksomhetens påstander om at den er en ansvarlig samfunnsaktør.

Det kom fram av analysen at TINE har inngått mange partnerskap med frivillige organisasjoner, samt med flere kunnskapsorganisasjoner. Kontinuitet er en av faktorene som påvirker oppfattelsen av at en virksomhet er en troverdig samfunnsaktør. (Webb & Mohr 1998) Sett i lys av det, vil Røde Kors være en svært viktig samarbeidspartner, da de har vært i partnerskap siden 2003. Det at TINE har samarbeidet med Røde Kors i over 12 år kan styrke troverdigheten til virksomheten, da det viser at de har vært dedikert til sitt arbeid med CSR over lengre tid. Det kommer også fram av analysen at Røde Kors publiserer flere nyheter om samarbeidet på sine egne hjemmesider, som igjen fører til at samarbeidet virker svært troverdig.

I tillegg til å styrke troverdigheten kan samarbeidene være en ressurs for virksomhetene ved at kunnskaper og erfaringer overføres. (Erwing 2007 s.375) Partnerskapene kan på en eller annen måte knyttes til selskapets kjernevirksomhet. For eksempel er partnerskapet med Zero nært knyttet til selskapets arbeid med å forurense mindre, mens partnerskapene med Røde Kors og folkehelseinstituttet er relatert til TINEs arbeid med folkehelse.

Ved å vise til at selskapet har kompetanse innenfor de ansvarsområdene det kommuniseres om, kan det styrke sin troverdighet ved å vise at det har mye praktisk kunnskap (*phronesis*) Det kan tenkes at mange er skeptiske til selskapets kommunikasjon om ernæring, da de oppfatter det som et forsøk på å få solgt produktene. Gjennom å vise til at flere forsker på ernæring og helse kan det bidra til å dempe skepsisen som måtte finnes hos forbrukerne. Som jeg nevnte i teoridelen, kan logos-argumentasjon brukes for å styrke ethos. (Ihlen 2013 s. 91 – 92) I dette tilfellet brukes logos-argumentasjon for å vise at selskapet har høy praktisk kunnskap (*phronesis*). Videre gir faktaboksene et inntrykk av at selskapet tar samfunnsansvar seriøst.

Det er verdt å legge til at selskaper som har et godt omdømme i utgangspunktet, vil som regel ha høy troverdighet, og vil bli møtt med mindre skepsis når de kommuniserer om sitt samfunnsansvar. (Yoon, Gurhan-Canli og Schwarz 2006) Som sagt har TINE et godt omdømme, og det vil ikke være så vanskelig å overbevise andre om at de er en god samfunnsaktør, men dersom de havner i en krise, eller får et svekket omdømme slik de fikk under Synnøve Finden-saken, kan disse strategiene være viktige.

## 5.5 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg forsøkt å besvare følgende problemstilling: «*Hvordan forstår og kommuniserer TINE sitt samfunnsansvar?*». Denne problemstillingen ble videre delt inn i fire forskningsspørsmål. Mitt første forskningsspørsmål var knyttet til hvordan selskapets forståelse og motivasjon kommer til uttrykk gjennom deres beskrivelse av samfunnsansvar. Her brukte jeg Carroll & Scwhartz (2003) sin tredimensjonale modell som rammeverk for analysen. Jeg fant at selskapets økonomiske ansvar kommer til uttrykk ved at de har integrert samfunnsansvaret i sin kjernevirksomhet, og at de bruker det som et verktøy for å nå sitt mål om å være en ledende leverandør av meieriprodukter. Ideen om at samfunnsansvar kan være et verktøy for å styrke selskapets konkurransekraft samtidig som det bidrar til å løse en samfunnsutfordring, står sterkt i virksomheten. Selskapet kommuniserer også mye om sine etiske forpliktelser, og mine funn tyder på at selskapet også forstår samfunnsansvar som en moralsk forpliktelse. På den annen side er TINE lite opptatt av å kommunisere om sitt juridiske ansvar.

Mitt andre forskningsspørsmål dreide seg om hvilke utfordringer TINE møter på når de skal kommunisere om sitt samfunnsansvar. Det var hovedsakelig to utfordringer knyttet til selskapets kommunikasjon av samfunnsansvar. Den første utfordringen var at budskapet kunne oppfattes som kommersielt. Den største utfordringen var derimot at det var vanskelig å overtale de ulike avdelingene til å bli med på samfunnsansvarlige initiativ dersom initiativet ikke ville føre til økt konkurransekraft.

Mitt tredje forskningsspørsmål var hvilke kommunikasjonskanaler som er mest framtrødende, samt om TINE involverer og går i dialog med sine interessenter. Her fant jeg at virksomhetens kommunikasjon hovedsakelig var preget av en informasjonstrategi. Det var noen tegn på at selskapet forsøkte å gå i dialog med sine viktigste interessenter gjennom å involvere

interessenter i utformingen av sin nye strategi, men de hadde ikke en utpreget interessent-dialog. Bortsett fra å basere seg på omdømmemålinger var responsstrategien lite tatt i bruk.

Mitt fjerde forskningsspørsmål var knyttet til hvilke strategier TINE bruker for å framstå som troverdig i sin CSR-kommunikasjon. For å besvare dette forskningsspørsmålet brukte jeg teorier fra retorikken, samt moderne teorier om troverdighet i omdømmelitteraturen. Her fant jeg at selskapet bruker en rekke virkemidler i sin kommunikasjon, samt at de var bevisst på at de ville påvirke omgivelsene gjennom sin kommunikasjon. Selskapet var opptatt av å vise at de forbedret verden, at de ordnet opp i egen virksomhet, at de bryr seg om sine interessenter, at andre går god for dem, samt at de har mye kompetanse.

## 5.6 Forslag til videre forskning

I denne oppgaven har jeg fokusert hovedsakelig på hvordan selskapet kommuniserer eksternt med sine omgivelser. Sett i lys av at informantene sier at de har utfordringer med å overtale sine egne avdelinger om å ta samfunnsansvar, ville det vært interessant å undersøke hvordan virksomheter kommuniserer om sitt samfunnsansvar internt.

## Litteraturliste

Apeland (2014) Norwegian raser på omdømmemåling. Hentet 31.10.2015

Tilgjengelig her: <https://www.apeland.no/norwegian-raser-pa-omdommemaling/>

Apeland (2015) "FINN.no har Norges beste omdømme" Hentet 31.10.2015

Tilgjengelig her: <https://www.apeland.no/finn-no-har-norges-beste-omdomme/>

Aperia, T., Brønn, P og Schultz, M (2004): A reputation analysis of the most visible companies in Scandinavian countries, Corporate Reputation Review 7(3) s.218 - 230

Askeland, Ø., Bakkehaug W (2015) «Slik er den omfattende FIFA skandalen» VG Hentet 26.11.2015. Tilgjengelig her: (<http://www.vg.no/sport/fotball/fifa/slik-er-den-omfattende-fifa-skandalen/a/23465151/>)

Barth-Heyerdahl, Lars (2015): «Utslippsskandalen omfatter 11 millioner biler» TV2. Hentet 06.12.2015. Tilgjengelig her: <http://www.tv2.no/a/7410877>

Bartlett, J. (2011) Public Relations and corporate social responsibility. I Ø. Ihlen, J. Bartlett og S. May (red.), Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility (s. 67 – 86) Oxford, UK: Wiley Blackwell

Bhattacharya, C.B & Sen, S (2004). Doing better at doing good: When why, and how consumers respond to corporate social initiatives. California Management Review (47) (1) 9 – 24.

Bowen, H.R. (1953) Social Responsibility of the businessman. New York: Harper & Row

Brønne, P og Ihlen, Ø (2012): Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner. Gyldendal akademisk: Oslo.

Brønne, P og Arnulf, J (2014): Kommunikasjon for ledere og organisasjoner. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Dagens Næringsliv (2014) *“Her er Norges 500 største selskaper”* Hentet 31.10.2015  
Tilgjengelig her: «<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2014/06/24/2148/DN500/her-er-norges-500-storste-selskaper>

Capriotti, P. (2011). Communicating corporate social responsibility through the internet and social media. I Ø. Ihlen, J. Bartlett og S. May (red.), Handbook of communication and corporate social responsibility. (s.358 – 378) Oxford, UK: Wiley Blackwell.

Carroll, A.B (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social responsibility performance. Academy of management review, 4 497 – 505

Carroll, A.B (1991): The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders Business Horizons. July – August 1991

Carroll, A.B (1999) Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct. Business and Society, s. 268 -294

Carroll, A.B. og Schwartz, S. (2003) Corporate Social Responsibility: A three - Domain Approach. Business Ethics Quarterly, Vol 13, No.4 s.503 – 530

Carroll, A.B. og Shabana, K.M (2010). The business case for corporate social responsibility. A review of concepts, research, and practice. International Journal of Management Reviews, 12(1), 85 – 105

Cheney, G., May, S., Roper, J (2007) The debate over corporate social responsibility. Oxford University Press: New York

Coombs, T. W. og Holladay, J.S (2012) Managing Corporate Social Responsibility – A communication approach. Wiley – Blackwell. Chichester

Davis, K (1960) Can business afford to ignore social responsibilities? California management review, 2 (Spring), 70- 76

Duhigg, C., Kocieniewski, D. (2012) "How Apple sidesteps billions in taxes" Hentet 07.12.2015 Tilgjengelig her: [http://www.nytimes.com/2012/04/29/business/apples-tax-strategy-aims-at-low-tax-states-and-nations.html?pagewanted=1&\\_r=5&adxnnlx=1335645899-syPrClEy2Rzt3YIC1CwWFQ](http://www.nytimes.com/2012/04/29/business/apples-tax-strategy-aims-at-low-tax-states-and-nations.html?pagewanted=1&_r=5&adxnnlx=1335645899-syPrClEy2Rzt3YIC1CwWFQ)

Ellerup Nielsen, A., Thomsen, C: (2009) "CSR communication in small and medium-sized enterprises: A study of the attitudes and beliefs of middle managers", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 14 Iss: 2, pp.176 – 189

Erwing, A (2007). Corporate Responsibility. I: J. Doorley & H.F Garcia, Reputation Management. The key to successful corporate and organizational communication. New York: Routledge

EU (2011): A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Hentet 31.09.2015. Tilgjengelig her: [http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm)

Friedman, M (1970, September 13) The Social Responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine, pp 32 – 33, 122, 126.

Freeman, R.E (1984) Strategic management: A stakeholder approach. Boston, MA: Pitman

Freeman, R.E, Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L og De Colle, S. (2010) Stakeholder theory: The state of the art. New York: Cambridge University Press.

Ferguson, A; Kim, S; Public Expectation of CSR Communication: What and how to communicate CSR. Journal of Public Relations, Volume 8, 2014, s.1 -22.  
(<http://www.prsa.org/Intelligence/PRJournal/Documents/2014KIMFERGUSON.pdf>)

Garriga, E., Melé, D (2004) : "*Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*" Journal of Business Ethics 53, s. 51 – 71.

Gjøldberg, M & Meling, C (2004). Ikke-finansiell rapportering: En kartlegging av praksis i Norges 100 største bedrifter (Rapport 1/2004) Oslo: ProSus.

Gjøldberg, M (2009) Measuring the immeasurable?: Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. Scandinavian Journal of Management, 25(1), 10-22

Grønmo, S (2004) Samfunnsvitenskaplige metoder. 1 utgave. Fagbokforlaget

Guldtvedt, B., Hansen, F (2005) «*tine tilbød ICA 16 millioner*» VG Hentet 26.11.2015  
Tilgjengelig her: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/tine-tilboed-ica-16-mill/a/265550/>

Helland, Knut; Østbye, Helge; Knapskog, Karl; Larsen, Leiv; Moe, Hallvard. (2013). Metodebok for mediefag. 4 utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Hoemsnes, A. (2005): «Omfattende razzia hos TINE og REMA». Dagens Næringsliv. Hentet 26.11.2015 Tilgjengelig her: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2005/02/17/omfattende-razzia-hos-tine-og-rema>



Ihlen, Ø (2011): Samfunnsansvar på norsk: Tradisjon og kommunikasjon. Fagbokforlaget  
Vigmostad & Bjørke

Ihlen, Ø., Robstad, P (2004) Informasjon & Samfunnskontakt –perspektiver og praksis. Bergen  
fagbokforlaget.

Ihlen, Ø (2009) Good environmental Citizens? The Green Rhetoric of Corporate Social  
Responsibility. I: R.L Heath, E.L Toth & D. Waymer (red) Rhetorical and critical approaches to  
public relations. 2 utgave. Mahwah, Nj Lawrence Erlbaum.

Ihlen, Ø (2013) PR og strategisk kommunikasjon. Teorier og fagidentitet. Oslo:  
Universitetsforlaget.

ISO (2015) «ISO 22000 – Food safety management» (Hentet 30.11.2015)  
Tilgjengelig her: <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso22000.htm>

Jones, T. M (1980, Spring) Corporate social responsibility revisited, redefined. California  
Management Review, s. 59 – 67

Kanestrøm, J «TINE sjef går av etter smørkrisen» (Hentet 06.12.2015)

Tilgjengelig her: <http://www.nrk.no/norge/tine-sjef-gar-av-etter-smorkrisen-1.8082432>

Kinneavy, J.L. og Warshauer, S. C. (1994) From Aristotle to Madison Avenue: Ethos and the  
ethics of argument. I J.S Baumlin & T.F. Baumlin (red.) Ethos. New essays in rhetorical and  
critical theory (s.171 – 190) Dallas, Texas: Southern Methodist University Press.

Kjeldsen E. J(2013) Retorikk i vår tid: En innføring i moderne retorisk teori. Spartacus forlag.

KPMG. (2008) KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008.  
Amsterdam

L Etang, J(2006) "Corporate Social Responsibility and Public Relations Ethics" I Public Relations. Critical Debates and Contemporary Practice.

L Etang, J (1994) Public Relations and Corporate social responsibility: Some issues arising. Journal of Business Ethics.

Letvik, T. (2014): «Yara–topp siktet for korrupsjon». Dagsavisen. Hentet 26.11.2015: Tilgjengelig her (<http://www.dagsavisen.no/innenriks/yara-topp-tiltalt-for-korrupsjon-1.279656>)

Mathisen, G (2015): «TINE magasinet: Dette er vårt bord, vårt samfunnsansvar» (Online) Tilgjengelig her: [http://www.emagcloud.com/TINE/Tine\\_magasin\\_2015\\_innmat\\_DIGITAL/#/1/](http://www.emagcloud.com/TINE/Tine_magasin_2015_innmat_DIGITAL/#/1/)

Morsing, M & Schultz, M (2006): Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response & involvement strategies. Business Ethics: A European Review, 15 (4), 323 – 338

Morsing, M., Schultz, M., & Nielsen, K.U. (2008) The catch 22 of communicating CSR, Journal of Marketing communications, 14 (3), 97 – 111.

Nilssen, V: (2012): Analyse i kvalitative studier – den skrivende forskeren. Oslo: Universitetsforlaget

Norman ,W. og MacDonald, C (2004). Getting to the bottom of the «Triple bottom line». Business Ethics Quarterly 14 (2), 243 – 263.

Pomering, A & Dolcinar, S. (2008) Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: are consumers aware of CSR initiatives? Journal of Business Ethics, 85, 285 – 301

Porter, M. E., og Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business. Review, 89 (1/2), 62 – 77

Rognlien, H (2014): «Samarbeider med Zero om bioplast» (online) Hentet 01.11.2015

Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/presserom/nyheter/samarbeid-med-zero-om-bioplast>

Rognlien, H (2015) «Tine forsvarer 2.plassen i bærekraftsundersøkelse» (online) Hentet

01.11.2015. Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/presserom/nyheter/tine-forsvarer-2.plassen-i-b%C3%A6rekraftsunders%C3%B8kelse>

Ruud, A., Jelstad, J., Ehrenclou, K. og Vormedal, I (2005). Corporate responsibility reporting in Norway: An assesment of the 100 largest firms (rapport 9/05). Oslo: Program for research and documentation for a sustainable society (ProSus)

Ryen, Anne: Det kvalitative intervjuet – Fra vitenskapsteori til feltarbeid. Fagbokforlaget. 2012

Sandvik, J (2014) «TINE blant de mest attraktive» (online) Hentet 01.11.2015

Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/presserom/nyheter/tine-blant-de-mest-attraktive>

Sen, S., Bhattacharya, C.B, & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships. A field experiment. Journal of the Academy of Marketing Science, 34 (2), 158 – 166

Skaggestad (2013): «TINE tar samfunnsansvar» (online) Hentet 02.12.2015

Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/presserom/nyheter/tine-tar-samfunnsansvar>

Smith, C. R (2004) Ehtos dwells pervasively. A hermeneutic reading of Aristotle on Credibility. I.M.J. Hyde (red.) The ethos of rhetoric (s.1-19) Colombia, South Carolina: University of South Carolina.

Smith, R.D (2005) Strategic Planning for Public Relations. 2. Utgave. Mahwah New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Sustainable Brand Index (2015) "Official Report: Sustainable Brand Index 2015. Norway". Hentet 31.10.2015 Tilgjengelig her: <http://www.sb-index.com/key-findings-1/>

Syrstad, Ø (2014): «Vi takker for omdømmetilliten» TINE Hentet 31.10.2015  
Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/presserom/nyheter/vi-takker-for-omd%C3%B8mmetilliten>

Thagaard, T (2009) Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. Bergen: Fagbokforlaget.

TINE (2014a): «Årsrapport 2014: Sammen skaper vi matopplevelser folk vil ha» Digital. Hentet 31.10.2015 Tilgjengelig her: <http://arsrapport2014.tine.no/>

TINE (2014b): «Årsrapport 2014: Sammen skaper vi matopplevelser folk vil ha» PDF. Hentet 31.10.2015. Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/presserom/om-tine-gruppa/tine-gruppas-%C3%A5rsrapporter>

TINE (2014c) «Først ute med biokorker på melkekartonger» Hentet 30.11.2015  
Tilgjengelig her (<http://www.tine.no/presserom/nyheter/f%C3%B8rst-med-biokork-p%C3%A5-melkekartonger>)

TINE (2014d) «Samarbeider med Zero om bioplast» (online) Hentet 30.11.2015  
Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/presserom/nyheter/samarbeid-med-zero-om-bioplast>

TINE (2015a) «Samfunnsansvar i TINE» (online) Hentet 31.10.2015  
Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/om-tine/samfunnsakt%C3%B8ren/samfunnsansvar-i-tine>

TINE (2015b): «Visjon og verdier» (online) Hentet 31.10.2015  
Tilgjengelig her: (<http://www.tine.no/om-tine/organisasjonen/visjon-og-verdier>)

TINE (2015c) «Sponsor med lang historie» (online) Hentet 31.10.2015

Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/om-tine/sponsing/artikler/sponsor-med-lang-historie>

TINE (2015d) «Etisk handel» (online) Hentet 30.11.2015

Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/om-tine/samfunnsakt%C3%B8ren/etisk-handel>

TINE (2015e) «Sponsing» (online) Hentet 31.11.2015

Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/om-tine/sponsing>

TINE (2015f) «Våre nettsider» (online) Hentet 31.10.2015

Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/v%C3%A5re-nettsider>

TINE (2015g) «Mer om samfunnsansvar» (online) Hentet 31.10.2015

Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/330446/mer-om-samfunnsansvar-i-tine>

TINE (2015h) «Matkultur og tradisjon» (online) Hentet 31.10. 2015

Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/om-tine/samfunnsakt%C3%B8ren/matkultur-og-tradisjon>

TINE (2015i) «Ressursutnyttelse» (online) Hentet 31.10.2015

Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/om-tine/samfunnsakt%C3%B8ren/ressursutnyttelse>

TINE (2015j) «Hva vet du om FSC –merking» (online) Hentet 31.10. 2015

Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/om-tine/samfunnsakt%C3%B8ren/hva-vet-du-om-fsc-merking>

TINE (2015k) «Røde Kors og TINE» (online) Hentet 31.10.2015

Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/om-tine/samfunnsakt%C3%B8ren/r%C3%B8de-kors>

TINE (2015l) «E+ for deg som spiser for lite» Hentet 31.10.2015

Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/helse/sunt-kosthold/artikler/e-for-deg-som-spiser-for-lite>

TINE (2015m) «TINE og helseministeren skal redusere saltinnholdet i norsk mat» Hentet 31.10.2015 (online) Hentet 31.10.2015. Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/presserom/nyheter/tine-og-helseministeren-skal-reducere-saltinnholdet-i-norsk-mat>

TINE (2015n) «Trygg mat» Hentet 31.10.2015  
Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/om-tine/samfunnsakt%C3%B8ren/trygg-mat>

TINE (2015o) «TINE takker for tilliten» (Hentet 31.11.2015)  
Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/presserom/nyheter/tine-takker-for-tilliten>

TINE (2015p) «TINEs historikk» (Hentet 01.09.2015) Online. Tilgjengelig her: <http://www.tine.no/om-tine/organisasjonen/tines-historikk>

Trøite, K. J (2012) «TINE sjef går av etter smørkrisen». NRK . Hentet 06.12.2015  
Tilgjengelig her: <http://www.nrk.no/norge/tine-sjef-gar-av-etter-smorkrisen-1.8082432>

Werther, W.B og Chandler, D. (2006). Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a global environment. London: Sage.

World Commission on the Environment and development (1987). Our Common Future. Oxford: Oxford University Press.

Webb, D. J., & Mohr, L.A. (1998). A typology of consumer responses to cause-related marketing: From skeptics to socially concerned, *Journal of Public Policy and Marketing*, 17 (2), 226-238.

Yin, R. K (2014) *Case Study Research – Design and methods*. 5. Utgave. Sage publications.

Yoon, Y., Gurhan-Canli, Z. & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations, *Journal of Consumer Psychology*, 16 (4), 377-390

## **Vedlegg 1: Intervjuguide:**

**Virksomhet:** TINE SA

**Informant:** Bjørn Malm

**Informantens rolle:** Leder for samfunnsansvar

**Sted:** Lakkegata 23, Oslo (TINEs hovedkontor)

**Dato:** 29.05.2015, klokken 10.00.

**Varighet:** 1t

### **Spørsmål:**

- Har dere jobbet med samfunnsansvar lenge og hvordan er dere organisert??
- Hvorfor velger dere å ta samfunnsansvar?
- Hva er deres motivasjon for å ta samfunnsansvar?
- Hvordan jobber dere med samfunnsansvar?
- Tror du deres samfunnsansvarlige engasjement henger sammen med deres gode omdømme?
- Kan du fortelle meg litt om hvordan dere kommuniserer samfunnsansvar?
- Hvorfor velger dere å kommunisere om deres samfunnsansvarlige tiltak på internett?
- Hvilke kommunikasjonskanaler bruker dere?
- Hvem ønsker dere å nå i deres kommunikasjon av samfunnsansvar?
- Forsøker dere å involvere, og gå i dialog med interessenter når dere kommuniserer samfunnsansvar?
- Møter dere på noen utfordringer når dere skal kommunisere om samfunnsansvar?
- Har dere noen bevisstforhold til virkemidler dere bruker når dere kommuniserer om samfunnsansvar?

