

BOP3101

Bacheloroppgave

IS
"DOING
GOOD"
good for business?



28.05.2020

Bachelor i Kreativ Markedskommunikasjon

«Denne eksamen er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.
Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner og anbefalinger»

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på vår bachelorgrad i Kreativ Markedskommunikasjon. Vi mimrer tilbake til de aller første dagene på høyskolen høsten 2017. Tidlig sa foreleser og vår nåværende veileder Magne Johannessen, at disse tre årene kommer til å gå fort; «*begynn å tenke nå, bacheloroppgaven venter rundt neste hjørne*». Som ferske studenter hadde vi ingen anelse om hvor rett han skulle få, for disse årene har mer eller mindre rast av gårde. Siden den gang har vi skrevet utallige oppgaver, og kan se tilbake på tre veldig lærerike, utfordrende og morsomme år. Vår individuelle utvikling har vært enorm!

Inspirasjonen bak oppgaven og problemstillingen har kommet gjennom et felles engasjement for samfunnet vi lever i og kloden vår, og via dette; et kritisk øye mot egen fagdisiplin. Vi er begge spesielt opptatt av hvordan bedrifter behandler sin makt i kontakt med mennesker, og videre hvordan dette affekterer samfunnet. Kommunikasjonsbransjen er stor, og etter endt BA trer vi selv inn i næringslivet som aktive utøvere av kommunikasjonsfaget. Med det blir vi nødt å ta stilling til etikk i arbeid, og ansvarliggjøre oss selv på lik linje med veteranene.

Vi vil gjerne takke våre informanter, som bacheloroppgaven ikke ville blitt realisert foruten. Samtidig vil vi rette en stor takk til familie og kjære for støtte, heiarop og forståelse under hele bachelorperioden. Videre vil vi tørre å påstå at oppgaven ikke hadde blitt den samme uten nysgjerrige og kloke medstudenter, og kunnskapsrike forelesere, som har skapt et kreativt og blomstrende miljø rundt oss de siste årene - takk alle sammen.

Sist, men ikke minst, ønsker vi å gi en spesielt stor takk til vår dedikerte og tålmodige veileder Magne Johannessen. Med din veiledning og støtte har vi kunnet manøvrere oss frem gjennom et hav av informasjon, løse utfordringer og forbedre spesielt utfordrende deler.

Vi sitter i dag med et resultat vi er ekstremt stolte over å kunne levere.

Med dette håper vi at oppgaven kan bringe lys over hvorvidt samfunnsansvar er bra for forretninger, og bidra til en dypere forståelse omkring hvilken betydning kommunisert samfunnsansvar har for omdømme.

God lesning og god sommer!

- 6205 & 6233

Sammendrag

I takt med globalisering, kapitalisme, teknologi og klimautfordringer, har *bedrifters samfunnsansvar* fått økt betydning. Tidligere forskning om samfunnsansvar har vist en filantropisk holdning til tema, hovedsakelig gjennom sideprosjekter utover daglig drift. Men med økt fokus på viktigheten av etikk i forretningsperspektiv, har debatten om samfunnsansvar blitt en sentral del av norsk næringsliv. I den sammenheng ser vi at stadig flere bedrifter tar stilling til spørsmål om samfunnsansvar og bærekraft. Samtidig har vi kunne observere en mørk side av den positive utviklingen, da samfunnsansvarlige tiltak er en dyr og tidkrevende investering. Dette har gitt oss muligheten til å undersøke samfunnsansvar fra flere innfallsvinkler.

Med denne bacheloroppgaven ønsker vi å bidra til innsikt i hvordan virksomheter vektlegger, prioriterer og fremmer sitt samfunnsansvar i kommunikasjonen med forbrukere, samt hvordan strategisk samfunnsansvar påvirker forbrukeres merkeassosiasjoner. Vi har med det formulert følgende problemstilling:

Hvilken betydning har kommunisert samfunnsansvar for omdømme?

Vi har valgt å benytte et eksplorerende design, med kvalitativ metode for innsamling av empirisk data. Den kvalitative tilnærmingen ga metoden rom for fleksibilitet, som var essensielt i det metodiske arbeidet. I perioden 31. mars – 5. april holdt vi totalt åtte dybdeintervjuer med bedrifter og forbrukere, i struktur av en intervjuguide.

Teorigjennomgangen la grunnlaget for hva vi valgte å fokusere på under intervjuene.

Oppgavens implikasjoner avdekker at det er vanskelig som forbruker å vite hva som er det bærekraftige valget, og at bedrifter har mye å hente på tydeligere kommunikasjon og veiledning rundt dette. Lav fit mellom sak og merkevare medfører ikke nødvendigvis svekket omdømme, men bedrifter som ikke behandler det grønne skiftet med alvor, vil risikere å tape markedsandeler på sikt. Konklusjonen er at kommunisert samfunnsansvar er en avgjørende faktor for bedrifter som vil beholde eller opparbeide et sterkt omdømme. Måten samfunnsansvarlige tiltak blir kommunisert, har igjen en sentral betydning for hvordan omdømmet påvirkes. Skal bedriften lykkes, må kommunikasjonsarbeidet være forankret i reelle, samfunnsorienterte tiltak implementert i forretningsstrategien.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING.....	7
1.1 BAKGRUNN	7
1.2 FORMÅL.....	8
1.3 PROBLEMSTILLING.....	8
1.4 BEGREPSAVKLARING	9
1.5 TIDLIGERE FORSKNING	10
1.6 AVGRENSNINGER.....	11
1.7 OPPGAVENS STRUKTUR.....	12
2.0 TEORI.....	14
2.1 ET KONKURRANSEPREGET MARKED	14
2.1.1 Priskrig.....	14
2.1.2 «Alt blir likt»-syndromet.....	14
2.1.3 Relasjonsmarkedsføring.....	15
2.2 BEDRIFTSKOMMUNIKASJON	16
2.2.1 Fire kjernekonsepter	16
2.3 OMDØMME.....	18
2.3.1 Skillet mellom omdømme og merkevarebygging.....	19
2.3.2 Omdømmets betydning.....	20
2.3.3 Omdømmemålinger.....	22
2.3.4 Omdømmerisiko og omdømmetap.....	23
2.3.5 Problematisering av begrepet omdømme	24
2.4 DAGENS SAMFUNN, TRENDER OG HOLDNINGER.....	25
2.4.1 The last straw.....	26
2.4.2 Milleniums generasjonen	27
2.4.3 Atferdsøkonomi	28
2.5 SAMFUNNSANSVAR	30
2.5.1 Samfunnsansvar i historien.....	31
2.5.2 Samfunnsansvar i dagens næringsliv.....	34
2.5.3 Bærekraftige valg – et kunnskapsproblem.....	36
2.5.4 Teorien om fit - samsvar	38
2.5.5 Samfunnsansvar gjennom merkevarebygging.....	39
2.5.6 Hvor lønnsomt er samfunnsansvar?	42
2.5.7 Identitet versus omdømme: Misbruk av samfunnsansvar	45
2.5.8 Problematisering og kritikk	49
2.6 OPPSUMMERING	51
3.0 METODE	54
3.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN	54
3.1.1 Eksplorativt design.....	54
3.1.2 Fenomenologisk analyse.....	54
3.2 VALG AV FORSKNINGSMETODE	55
3.2.1 Kvalitativ metode	55
3.2.2 Dybdeintervju.....	56
3.2.3 Intervjuguide	56
3.2.4 Utvalgsstrategi.....	57
3.2.5 Praktisk gjennomføring.....	59
3.3 KVALITET PÅ UNDERSØKELSEN	60
3.3.1 Pålitelighet (reliabilitet)	60
3.3.2 Troverdighet (intern validitet)	61
3.3.3 Overførbarhet (ekstern validitet)	62
3.3.4 Bekreftbarhet (objektivitet)	62
3.3.5 Etikk og anonymitet.....	63
3.3.6 Feilkilder.....	63

4.0 EMPIRISKE RESULTATER	68
4.1 SAMFUNNSANSVAR - EN VIKTIG KONKURRANSEPARAMETER.....	69
4.2 OMDØMMEMÅLINGER.....	69
4.3 FORBRUKERMAKTEN	70
4.4 SAMFUNNSANSVAR.....	72
4.5 TEORIEN OM FIT.....	73
4.6 KOMMUNIKASJONENS ROLLE FOR SAMFUNNSANSVAR	74
4.7 GRØNNVASKING	76
5.0 DISKUSJON	78
5.1 NORGES MEST BÆREKRAFTIGE	78
5.2 GRØNNE GENERASJONER I FREMTIDEN	81
5.3 SKYGGESIDEN AV EN POSITIV UTVIKLING.....	83
5.4 KOMMUNIKASJON.....	88
5.5 FREMTIDENES SAMFUNNSANSVAR – ET PARADIGMESKIFTE?.....	90
6.0 AVSLUTNING AKADEMISK DEL	93
6.1 IMPLIKASJONER	93
6.1.1 Kommunikasjonen av samfunnsansvar må bli tydeligere.....	93
6.1.2 Grønnvaskende bedrifter taper på sikt.....	93
6.1.3 Lav fit medfører ikke nødvendigvis svekket omdømme	94
6.1.4 Et satsingsområde.....	94
6.2 KONKLUSJON	96
6.3 ANBEFALINGER TIL VIDERE FORSKNING	98
7.0 PRAKTISK DEL	101
7.1 KOMMUNIKASJONSSTRATEGI	101
7.1.1 Introduksjon	101
7.1.2 Nåsituasjon.....	102
7.1.3 Strategisk problemdefinisjon.....	104
7.1.4 Strategisk målsetting.....	104
7.1.5 Strategiformulering.....	105
7.2 PLAN FOR IMPLEMENTERING AV KAMPANJE	105
7.2.1 Introduksjon	105
7.2.2 Kommunikasjonsmål	106
7.2.3 Målgruppedefinisjon	106
7.2.4 Personas.....	107
7.2.5 Budskap.....	109
7.2.6 Strapline.....	109
7.3 KREATIV METODE (KREATIVT NOTAT)	109
LITTERATURLISTE	113
VEDLEGG	126

- Vedlegg 1 – *Freia VS Tine i omdømmemålinger*
- Vedlegg 2 – *Teorien om fit: DnB versus Tine*
- Vedlegg 3 – *Merkeelementer: Klar – en bærekraftig produktserie*
- Vedlegg 4 – *Samfunnsansvar: Brun og bli med uetisk oppførsel*
- Vedlegg 5 – *Eksempler på grønnvasking*
- Vedlegg 6 – *Bedrifter som bryter markedsføringsloven*
- Vedlegg 7 – *Intervjuguide: Forbruker*
- Vedlegg 8 – *Intervjuguide: Bedrift*
- Vedlegg 9 – *Praktisk del: Mindmapping*
- Vedlegg 10 – *Praktisk del: Moodboard*
- Vedlegg 11 – *Praktisk del: Skisseløsninger*

KAPITTEL 1



INNLEDNING

1.0 Innledning

Første kapittel skal bidra til en helhetlig oversikt over den akademiske delen av oppgaven. Her innledes med bakgrunn for valg av tema, formålet med studien, samt problemstilling og forskningsspørsmål. Videre tar vi for oss avgrensninger og bistår med noen begrepsavklaringer som vil sikre en felles forståelse av oppgaven. Vi vil også presentere tidligere sentral forskning og oppgavens struktur. Gjennom dette håper vi det blir enklere for leseren å forstå sammensetningen av vår studie.

1.1 Bakgrunn

Gjennom studieårene på Høyskolen Kristiania, var det spesielt tre emner som fanget vår interesse; merkevarebygging, bedriftskommunikasjon og atferdsøkonomi. Disse har en tydelig sammenheng, og vi valgte derfor å kombinere områdene ved fordypning og tilegning av sentral kunnskap til studien.

Samfunnsansvar - En voksende trend

På bakgrunn av gruppens interesse for kloden, vår tids (klima)utfordringer og bedrifters rolle i dette, valgte vi å sentrere oss rundt temaet om samfunnsansvar. Samfunnsansvar, oversatt fra engelsk; *Corporate Social Responsibility* (CSR), har fått et stadig større fokus i den vestlige verden siden 1970-tallet, da det vitenskapelige arbeidet rundt temaet, med teorier, konsepter og empiriske studier økte betraktelig (Haski-Leventhal, 2018, 15). Samfunnsansvar er et konsept om gjensidig verdiskapning, der bedrifter søker å tjene egeninteressen (formålsrasjonalitet) samtidig som de ivaretar samfunnets interesser (verdirasjonalitet). Næringslivet er ikke en 'etikkfri sone' og vi kan dermed si at bedrifter ikke kommer utenom visse forpliktelser til samfunnet (Sander, 2019a).

Med det grønne skiftet har det blitt tydelig hvordan bedrifter står sentralt i å styre markedets utvikling. Parallelt har det også blitt tydelig at bevisst forbrukermakt spiller en stadig større rolle for bedrifters konkurransesituasjon, og med det ser vi at satsingsområdene endrer seg. Myndighetene har bundet Norge til Parisavtalen og FN's bærekraftsmål; løfter vi ser at må holdes. Dermed observeres et potensielt paradigme, en situasjon som minner om tiden før oljen ble oppdaget på slutten av 1960-tallet. En situasjon der bedrifter må tørre å satse, i jakten på nye grønne næringer.

Den mørke siden av en positiv utvikling

I tråd med dette vil vi også undersøke misbruket av kommunisert samfunnsansvar. Det er ikke vanskelig å forstå hvordan ønsket om å selge seg inn som en del av løsningen, forplanter seg i kommunikasjons- og markedsavdelingen til bedrifter flest. Med intens konkurranse og høye mål, kan bærekraftige og samfunnsansvarlige investeringer ses på som tidsmessig og økonomisk kostbart. Likevel er det grønne skiftet uunngåelig, og gjennom dette kan det oppstå hva vi forstår som tvilsom og villedende markedskommunikasjon. Hvorvidt bedrifter inkorporerer sitt samfunnsansvar i kjernevirksomheten, eller overlater til kommunikasjonsavdelingen å formidle en høyere mening, er naturligvis utfordrende å avsløre. Som forbruker er det dermed lett å bli villedet i havet av informasjon, og ikke minst er det vanskelig kunne skille klinten fra hveten. Når samfunnsansvar settes i denne sammenheng; ser vi det som et paradoks. Det er en alvorlig gråsoner og har skapt det som kalles *grønnvasking* - et relativt ferskt fenomen som har oppstått parallelt med det økende kravet om samfunnsansvar. Med et kritisk blikk mot egen fagdisiplin, har vi vært veldig nysgjerrige på skyggesiden av denne i utgangspunktet positive utviklingen. Konkurransen i markedet tvinger bedrifter til å sette handling bak ord, og vi ser det dermed som svært aktuelt å undersøke nærmere.

1.2 Formål

Med denne oppgaven ønsker vi å bidra til et klarere bilde på hvilken betydning kommunisert samfunnsansvar har for omdømme i vår tid - 2020. Vi ønsker å se på nyansene mellom de som lykkes, og de som ikke gjør det, ved å belyse sammenhenger der samfunnsansvar brukes. Prosjektet kan bidra til økt bevissthet blant forbrukere når de forholder seg til produkter, merkevarer og tjenester. Videre kan det føre til en bevisstgjøring hos mindre og mellomstore bedrifter som finner det aktuelt å bli bedre i sin kommunikasjon om verdier og ansvar.

1.3 Problemstilling

Kommunikasjonsrådgiver Sigrun Dancke Skaare (2011) sier at ansvarlighet innebærer å erkjenne at man har et forpliktende forhold til sine interessenter. Mange bedrifter er usikre på hva samfunnsansvar egentlig betyr, og behandler det derfor som et spørsmål om omdømme (2011). Vår problemstilling er derfor definert følgende:

Hvilken betydning har kommunisert samfunnsansvar for omdømme?

Forskningsspørsmål

Problemstillingen vil omfatte dykk i markedskommunikasjonens påvirkningskraft, bedrifters strategiske arbeid, interessenters kjøpsatferd, samt merkevareassosiasjoner og holdninger.

Utgangspunktet for arbeidet vårt er derfor forankret i følgende forskningsspørsmål, som vil være med på å operasjonalisere problemstillingen:

1. *Hvordan opplever forbrukere de bedrifter/merker som fremmer samfunnsansvar?*
2. *Hvilke reaksjoner får bedrifter gjennom økt fokus og tiltak rundt samfunnsansvar?*
3. *Hvilke reaksjoner får bedrifter som behandler det grønne skiftet med ord fremfor handling?*

1.4 Begrepsavklaring

I studien vår bruker vi en rekke sentrale begreper. For å sikre en felles forståelse av disse, finner vi det hensiktsmessig å ta for oss begrepene.

Filantropi

Ordet filantropi kommer fra gresk, som betyr «menneskekjærlighet». Kort forklart er begrepet ifølge det Store Norske Leksikon brukt om å drive med veldedighetsarbeid motivert av uselvisk nestekjærlighet, *uten* å tenke på økonomisk gevinst. Det kan for eksempel gå ut på å støtte veldedige organisasjoner med penger, eller gi tid og oppmerksomhet til veldedige saker (Persvold, 2020).

Forbruker

Med forbruker menes det en fysisk person som ikke hovedsakelig handler som ledd i næringsvirksomhet (Lie, 2020), men som derimot konsumerer varen eller tjenesten.

Grønnvasking

Det foregår grønnvasking dersom det brukes mer penger på å promotere hvor miljøvennlig en virksomhet er, fremfor hva de faktisk iverksetter av miljøvennlige tiltak. Eksempelvis kan en virksomhet inngå samarbeid med en miljøorganisasjon om å fjerne plast og søppel fra hav og strender. Bedriften bruker så kun én prosent av summen de har brukt på å promotere prosjektet på det faktiske prosjektet. Dette er riktig nok noe den hverdagslige forbruker ikke for innsyn i (Glørstad, 2018).

Holdning

I sosialpsykologien blir holdning definert som en tendens til å tenke, føle og handle positivt eller negativt overfor noe. Dette kan være alt fra objekter, idéer, verdier til mennesker (Svartdal, 2020). Videre kan holdninger forklares som en mental og emosjonell tilstand som mer eller mindre karakteriserer et menneske (Utforsk Sinnet, 2019).

Interessent

R. Edward Freeman & S. Ramakrishna Velamuri (2010, 28) definerer en interessent (*stakeholder*) som: «*Ethvert individ eller enhver gruppe som påvirkes av eller kan påvirke en organisasjons måloppnåelse*». Digitaliseringsdirektoratet legger til at interessenter også i likhet med personer og grupper, kan være organisasjoner, som kan påvirke, vil bli påvirket av, eller oppfatter at de vil bli påvirket (2019).

Marked

Opprinnelig ble ordet marked brukt som benevnelse på møteplasser hvor det foregikk kjøp og salg av varer (Nordbakken 2018). Store Norske Leksikon (2018) forklarer et marked som den samlede etterspørselen etter varer og tjenester, avsetningsmuligheter eller avsetningsområde. Økonom Ludwig von Mises (1881-1973) så på marked som en prosess drevet frem av samspillet mellom mennesker, som i sine bestemte roller tar del i samfunnets arbeidsdeling og handel. Dette er videre preget og koordinert av markedets tilbud, etterspørsel, samt konkurranse og prisdannelse (Nordbakken, 2018).

1.5 Tidligere forskning

Vi ser at ved tidligere undersøkelser av den økende interesse for bedrifters samfunnsansvar, bar preg av «*business as usual*» med samfunnsansvaret som et sideprosjekt. Forsker Caroline Dale Ditlev-Simonsen utforsket dette i sitt doktorgradsprosjekt ved Handelshøyskolen BI. Hun utførte en undersøkelse blant 500 av verdens største bedrifter fra 1989 til 2007, der studien kan tyde på at samfunnsansvaret for mange bedrifter handler om å følge med på trender. Ditlev-Simonsen forteller til Forskning.no: «*Det som fremstår som nye tiltak innen samfunnsansvar er ikke noe annet enn eksisterende aktiviteter som har fått ny overskrift*» (Farbrot, 2011).

I 2009 gjennomførte Mercer en undersøkelse der de tok for seg 16 ulike studier av sammenhengen mellom kriterier for miljø, samfunnsansvar og avkastning. Konklusjonen var

at 10 av 16 studier viser en positiv sammenheng (Nordby, 2012). Informasjonssjef i Storebrand, Bjørn Erik Sættem, sier i den sammenheng:

Vi tror at selskaper som evner å ta hensyn til mennesker og miljø vil være vinnere på lang sikt. Bedrifter som forurensar eller utnytter mennesker vil ikke tiltrekke seg den beste arbeidskraften. De vil etter hvert få et dårlig omdømme, som igjen fører til dårligere inntjening. (Nordby, 2012)

På svar om hvorfor ikke flere bedrifter satser på bærekraft, svarer han:

«Det er tidkrevende og kostnadsnivende å bygge opp kompetanse på bærekraftige investeringer (...). Det er svært enkelt å luke ut et femtital selskap fra en portefølje. Det er noe helt annet å jobbe systematisk med overvåkning og påvirkning» (Nordby, 2012).

Stina Låstad er medeier i selskapet SoCentral, et aksjeselskap som hjelper kommuner, statlige aktører, entreprenører og private virksomheter med å løse problemer knyttet til bærekraftig utvikling. Låstad ble i 2019 kåret av Ledertalentene til «Årets samfunnsbygger» og har selv merket en økende interesse for samfunnsansvar i næringslivet (Feratovic, 2019):

«Jeg opplever at det har vært et kjempeskifte nå de siste årene. Samfunnsansvar var noe virksomheter alltid har drevet med, men som et sideprosjekt. Nå har flere tatt det inn i kjernen av bedriften og det snakkes om flere steder. Klimaspørsmålet har vært med på å trigge det».

1.6 Avgrensninger

Temaet vi har valgt kan bli veldig stort og omfattende. Det er derfor nødvendig med følgende avgrensninger:

- i. Samfunnsansvar dekker ulike områder der bedrifter kan ta ansvar, eksempelvis juridisk, politisk, filantropisk og økonomisk. Vi avgrenser oppgaven ved å utelukke filantropi, da det ikke er realistisk for bedrifter å operere uten noen form for økonomiske motiver.
- ii. Samfunnsansvar forekommer i ulike former, samt finnes det flere strategier til å fronte dem. Vi skal ikke gå i dybden på disse, men heller presentere samfunnsansvar-tiltak generelt, og trekke frem noen av de mest sentrale til illustrasjon. Dermed overføre dette til effekt, påvirkning og lønnsomhet.
- iii. Samfunnsansvar kan resultere i en positiv virkning hos både bedrift og veldedig sak/organisasjon. I vår oppgave er vi opptatt av å undersøke hvordan samfunnsansvar

- påvirker forbrukerens oppfatninger og holdninger til merkevarer som fremmer samfunnsansvar. Derfor vil fokuset ligge på bedriften, ikke saken/organisasjonen.
- iv. Oppgaven vår skal ta for seg samfunnsansvarets påvirkning på omdømme, og avgrenses derfor fra å behandle andre faktorer som kan påvirke omdømme.
 - v. Nærmere vil vi se på forbrukeratferd i lys av bedrifter som fronter et samfunnsansvar. På den måten sentrerer oppgaven rundt denne faktoren og avgrenses fra andre faktorer som påvirker forbrukeratferd.
 - vi. Forbrukere omfatter alle mennesker som deltar i et samfunn. Teorien vil omfatte tall som dekker «alle» forbrukere, men i oppgaven velger vi spesielt å spisse oss inn på forbrukere av milleniums-generasjonen.
 - vii. Å skrive om bedrifters samfunnsansvar i en tid som preges av det grønne skiftet, fører til at oppgaven naturlig vil dreie seg rundt klima, bærekraft og miljø. Dette vil dermed være hovedfokus ved teorigjennomgang og empiriske funn.
 - viii. Vi vil komme i kontakt med bedrifter i denne oppgaven, samt vil det forekomme eksempler på cases fra næringslivet. Bedriftene blir behandlet anonymt og vi skal ikke gå i dybden på verken bedrift eller sak. Dermed avgrenser vi oppgaven fra slike dypdykk, til å benytte informasjonen og eksempler som erkjenner og underbygger forskningsspørsmålene.
 - ix. Avslutningsvis er det viktig å påpeke at vi kun skal forholde oss til tematikken innad i Norge, og avgrenser oppgaven derav fra å handle om temaet globalt.

1.7 Oppgavens struktur

Bacheloroppgaven består av syv kapitler. Oppgavens første kapittel som nå er gjennomgått, er vår innledning. Teorigjennomgangen kommer i andre kapittel, som er starten på hoveddelen av oppgaven. Her vil vi se på forskning tilknyttet konkurransen i markedet, omdømme- og merkevarebygging, samt bedrifters samfunnsansvar. Oppgaven vil videre bevege seg over til et metodekapittel. Her vil vi forklare valg av metode med begrunnelse om hvorfor denne tilnærmingen er mest hensiktsmessig i forhold til det vi ønsker å undersøke. Neste kapittel vil vi presentere resultatene av våre viktigste funn. Som en naturlig oppfølging kommer diskusjon av teori og funn. Avslutningsvis skal vi oppsummere implikasjoner, konklusjon og anbefaling til videre forskning, før vi presenterer oppgavens praktiske del; en kommunikasjonsstrategi for VY.



KAPITTEL 2

TEORI

2.0 Teori

Feltet vi ønsker å undersøke, er både komplekst og sammenhengende. Samfunnsansvarets effekt på omdømme henger nøye sammen med markedets konkurransesituasjon, forbrukernes holdninger, samt juridiske og etiske aspekter man ikke kommer utenom. Vi har derfor i denne teorigjennomgangen forsøkt å begrense oss til en rød tråd gjennom de mest sentrale og viktige faktorene vi mener kan belyse problemstillingen.

2.1 Et konkurransepreget marked

Virksomheter blir utsatt for et enormt konkurransepress i dagens marked. Historikken tilsier at de som ikke evner å fornye eller tilpasse seg raskt nok i bransjen, risikerer å stagnere, samt vil få en vesentlig svekket posisjon i forhold til andre bedrifter. Eksempelvis var kun 4 av Norges største bedrifter (i omsetning) i 2006 – fremdeles regnet som de ti største i 2016 (Rasmussen, 2016).

2.1.1 Priskrig

En faktor med vesentlig virkning på en bedrifts lønnsomhet er *pris*. Pris inngår som et av konkurransemidlene; en av de fire P-ene i det tradisjonelle markedsføringsledelseperspektivet (*marketing mix*) (Framnes, Pettersen & Thjømmøe, 2017, 40). Pris uttrykker verdien som skaper et bytteforhold, og representerer et krysningspunkt mellom selgers og kjøpers verdioppfatninger (2017, 449). De siste ti årene har vært preget av hyppig priskrig. Virksomheter er avhengig av utvikling, men utvikling er igjen avhengig av et lønnsomt marked. Resultatet ender med at et økende antall bedrifter går konkurs (Sandvik, 2019).

2.1.2 «Alt blir likt»-syndromet

Den intense konkurransesituasjon har i stor grad blitt påvirket av at alt blir så likt. Framnes, Pettersen & Thjømmøe (2017, 160) kaller dette for «*alt blir likt*»-syndromet og skyldes trolig tre årsaker: 1) plattformteknologi, 2) internasjonalisering og 3) kopiering. *Plattformteknologi* betyr at hovedingrediensene i et produkt er de samme. *Internasjonalisering* går ut på at forbedret logistikk og kommunikasjon har medført økt konkurranse, ved at eksisterende produkter produseres billigere. Ikke minst er det nå langt vanskeligere å holde på konkrete produktfordeler over tid, grunnet at konkurrenter lett kan *kopiere* disse. Etersom forbrukeren har en mengde aktører og merker å velge mellom, oppleves risikoen for feilkjøp som lav (Framnes, Pettersen & Thjømmøe, 2017, 160-161). Så hvordan kan virksomheter takle den

intense konkurransesituasjonen og beholde markedsandeler? Den viktigste og mest avgjørende oppgaven er å holde på kunden i det lange løp, og til dette har relasjonsmarkedsføring som gren vokst frem.

2.1.3 Relasjonsmarkedsføring

De siste 15 årene har det skjedd en drastisk endring i markedsføringens arbeidsoppgaver og fokus. Fra det tradisjonelle markedsføringsperspektivet, har et fornyet perspektiv banet frem – *Relasjonsmarkedsføring* (RM). RM går ut på at hver enkelt kunde blir betraktet som et segment, hvor markedsstrategien blir individualisert. I praksis flytter man altså fokus fra massemarkedsføringstiltak, til individuelle tiltak, som er rettet mot enkeltforbrukerens ønsker og behov (Framnes, Pettersen & Thjømøe, 2017, 260). Hougaard og Bjerre (2002) definerer relasjonsmarkedsføring slik: «*En bedrifts tiltak i den hensikt å etablere, utvikle og vedlikeholde konkurransedyktige kunderelasjoner som er lønnsomme for begge parter*» (sitert i Framnes, Pettersen & Thjømøe, 2017, 260). Grunnet avtakende markedsvekst og den erkjennelse at det er billigere og mer lønnsomt å beholde en kunde, har RM fått blomstre i markedsføringsfeltet (Framnes, Pettersen & Thjømøe, 2017, 44).

Pareto-prinsippet

Dette kan sees i sammenheng med *Pareto-prinsippet*, som har sitt opphav fra den italienske matematikeren Vilfredo Pareto på begynnelsen av 1900-tallet. Under analyser av velstandsfordelingen i Italia viste resultater at rundt 20% av befolkningen eide 80% av jorden. Oppsiktsvekkende nok viste det seg at akkurat dette forholdet går igjen i «alle samfunn, alle land, til alle tider». Paretos funn ble så videre plukket opp av andre fagområder som fant det samme; alt fra samfunnsøkonomi til vårt hverdagsliv (SVEA Finansiering, 2017). Prinsippet har stor relevans i markedsføringsfaget, hvor det er kjent under navnet *20/80-regelen*, som går ut på at 80% av omsetningen kommer fra 20% av kundene (Framnes, Pettersen & Thjømøe, 2017, 38). Prinsippet viser seg i teorien som et verktøy for kundelønnsomhet, hvor det å identifisere og prioritere ressurser til bedriftens vedvarende avkastningskilder, er svært verdifullt for bedriften (2017, 286).

Lojalitet

Det er ingen tvil om at vedvarende kundebindinger er effektivt, da fordelene er mange: økt salg over tid, positiv omtale, reduserte kostnader til markedskommunikasjon og distribusjon

og potensielle kilder til idéer for nye produkter, tjenester og løsninger (Framnes, Pettersen & Thjømmøe, 2017, 262-263). En vesentlig faktor innen relasjonsmarkedsføring er lojalitet som Oliver (1999) definerer som:

En sterk selvvalgt forpliktelse til på en konsekvent måte å foreta gjenkjøp i fremtiden av et foretrukket produkt, noe som fører til at samme produkt kjøpes flere ganger på tross av situasjonsmessige påvirkninger og markedsføringsaktiviteter som har potensial for å stimulere til produktbytte. (sitert i Framnes, Pettersen & Thjømmøe, 2017, 264)

Ved etablering og vedlikehold av kunderelasjonen, kan kunden bygge opp den handlingslojalitet som Oliver (1999) betegner som den ultimate lojalitetsformen (sitert i Framnes, Pettersen & Thjømmøe, 2017, 264). For å oppnå handlingslojalitet vil det være nødvendig å tillegge produktet metaverdier ut over det konkrete produktet. Med andre ord må sosial eller psykologisk verdi tilknyttet produktet overgå de funksjonelle egenskapene (Framnes, Pettersen & Thjømmøe, 2017, 266). For at RM skal bli integrert, vil måten virksomheten fremstilles, kommuniserer utad, samt ter seg på, være avgjørende. Det er her *bedriftskommunikasjon* kommer inn i bildet.

2.2 Bedriftskommunikasjon

I starten av det 21. århundre rettet de fleste universiteter fokus og oppmerksomhet til bedriftskommunikasjon, som nå har utviklet seg til en fullstendig studieretning, både i praksis og i vitenskapsteori. Bedriftskommunikasjon kan defineres som et samlebegrep av alle virkemidlene innen organisasjonsidentitet som blant annet omhandler kommunikasjon, symboler og atferd fra medlemmene i organisasjonen. Videre kan disse virkemidlene på en attraktiv, realistisk og sannferdig måte skape eller opprettholde et positivt omdømme for grupper som organisasjonen har et gjensidig og avhengig forhold til – ofte referert til som interessenter (Brønn & Berg, 2005, 21-22, egen oversettelse).

2.2.1 Fire kjernekonsepter

Peggy Simcic Brønn & Roberta Wiig Berg nevner i boken *Corporate Communication: A strategic approach to building reputation* (2005, 24) at vi finner fire kjernekonsepter innen bedriftskommunikasjon. Disse er: 1) Identitet (*identity cluster*), 2) omdømme (*reputation cluster*), 3) bedriftens merkevarebygging (*corporate branding cluster*) og 4) styring av kommunikasjon (*management of communication cluster*). I henhold til tema finner vi det

relevant å gå videre inn på identity cluster og reputation cluster, samt fletter vi corporate branding cluster og management of communication cluster inn i videre deler av teorien.

Identity cluster

«*Hvem er vi?*» er det store, avgjørende spørsmålet absolutt alle virksomheter må spørre seg selv, ofte etterfulgt med: «*Hvem vil vi være?*». Albert & Whetten (1985) mener at organisatorisk identitet er en samling av egenskaper som danner essensen i en organisasjon (sitert i Brønn & Berg, 2005, 25, egen oversettelse). Det er lett å tenke seg at vi kun har én identitet å ha med å gjøre. Riktig nok mener en rekke forfattere at dette ikke er tilfellet. Derimot har virksomheter en rekke ulike undergrupper av identitetsegenskaper. Eksempelvis kan det være en betydelig forskjell mellom den «*projiserte identiteten*» (det offisielle uttrykket i nettsted, brosjyrer, årsrapporter, osv.) og den «*opplevde identiteten*» (den personlige visjonen til individuelle organisasjonsmedlemmer». Videre mener Balmer & Greyser (2003) at organisasjoner har fem ulike typer identiteter: 1) faktisk identitet, 2) kommunisert identitet, 3) unnfanget identitet (andres syn på organisasjonen), 4) ideell identitet og 5) ønsket identitet (sitert i Brønn & Berg, 2005, 28, egen oversettelse). Dette blir relevant når man måler om avsenders formål og mottakers oppfatning av markeds kommunikasjon samsvarer eller ikke, som vil innvirke på bedriftens omdømme.

Reputation cluster

Brønn & Berg forklarer omdømme, også omtalt som *image* eller prestisje, som et positivt eller negativt helhetsinntrykk av mennesker eller organisasjoner (2005, 29, egen oversettelse). Riktig nok er det diffust hva omdømmebegrepet faktisk innebærer, samt hvordan det mest nøyaktig kan måles. Dette skyldes at forskjellige vitenskapelige fagområder tolker begrepet ulikt, både teoretisk og metodologisk. I markedsføring blir omdømme på den ene siden sett på som mer eller mindre detaljerte nivåer av informasjon, som forbrukeren har fanget opp og lagret, gjennom direkte personlig erfaring eller fra indirekte betalt/ikke-betalt kommunikasjon. Ekspertene innenfor organisatorisk atferd og oppførsel på den andre siden derimot, beregner omdømme som bevisst utvalgte, organisatoriske verdier som gir en positiv betydning til bildedannelsen av organisasjonen (Brønn & Berg, 2005, 29).

2.3 Omdømme

«A good reputation acts like a magnet: It attracts us to those who have it»

(Fombrun og Van Riel, 2004, 3)

Omdømme-begrepet har ofte blitt knyttet til bedrifters informasjonsfunksjon. Omdømme kan betraktes som summen av inntrykk og reaksjoner som skapes gjennom bedriftens interaksjon med omverdenen. Tanken om at bedrifters omdømme er noe som kan og bør måles, samt styres, kan føres tilbake til 1980-tallet. Da begynte man målingen av kundetilfredshet som et grunnlag for å styre bedrifters kundeorienterte prosesser. Med balanced scorecard-bølgen som kom på 1990-tallet fikk dette perspektivet fornyet aktualitet. Mange argumenterte også for at viktigheten av kundetilfredshet, kunne stilles på lik linje med økonomiske resultater (Hult, u.å). Siden den tid har derfor omdømme fått flere definisjoner.

Brønn & Berg (2005, 29, egen oversettelse) definerer omdømme slik: «*Et helhetsinntrykk av mennesker eller organisasjoner som enten slår ut negativt eller positivt*». I boken *Omdømme – rykter, sladder og tøvprat* av Johannessen, Olaisen & Olsen (2009) finner vi en lignende definisjon: «*Summen av de forestillinger eksterne- og interne interessenter har om virksomheten*» (Rønvåg, 2015). Kjetil Sander (2019b) definerer isteden omdømme som de assosiasjoner interessenter har om en merkevare/bedrift. Denne oppfatningen kan få utspring fra informasjon man har lest, sett eller hørt fra andre, uten å selv ha egne personlige erfaringer med merkevaren. Definisjonen lyder slik: «*Et omdømme er summen av oppfatninger ulike interessentgrupper har av en virksomhet eller summen av de historiene som fortelles om virksomheten*» (2019b).

Da det ikke nødvendigvis er feil å se omdømme på denne måten, vurderes det likevel at slike forenklinger ikke strekker seg helt i mål når omdømme beskrives. Parallelt med omdømmets stigende grad av viktighet, ser man også hvor komplekst et omdømme er. Definisjonene oppsummerer ganske konkret hva et omdømme er, men kommer på sett og vis også til kort. Vi stiller blant annet spørsmål ved at sistnevnte kun omfatter *virksomheter*, da vi vet at et omdømme også kan gjelde en person. Videre stiller vi oss undrende til ordet *forestillinger*, dog det er et godt beskrivende ord for informasjonsbærende mentalt innhold om kunnskap, erindringer eller fantasier (Teigen, 2018a). For hvilke forestillinger er det snakk om? Og dersom forestillingene bygger på gode eller dårlige handlinger hos virksomheten, hvilke handlinger er det da som bygger et godt omdømme? Dette er gode spørsmål vi ser Stian

Rønvåg stille, tidligere tekstforfatter, nå fagansvarlig og rådgiver i PR operatørene. Han definerer isteden omdømme slik (Rønvåg, 2015):

«Konsekvensen av et objekts kompetanse, karakter og velvilje, og objektets evne til å utøve det i tale og handlinger slik at folk får vite om det».

Objekt da forstått som person, virksomhet eller sted. Med dette ser vi en utvikling i forståelsen av hva et omdømme innebærer. Omdømmelitteraturen handler ofte om selskapets rolle i samfunnet, i motsetning til merkevarelitteraturen som sjelden tar inn dette i perspektivet. Omdømmebegrepet inkluderer derfor det faktum at for å tjene penger, må en organisasjon gjøre nytte av fellesskapets ressurser (Rønvåg, 2015), noe vi ser begynner å ligne et realistisk bilde i dagens forståelse av begrepet.

Med vår relativt korte gjennomgang kan man se at det er en rekke ulike betegnelser for omdømme-begrepet. Fellesnevneres er riktig nok at omdømme omhandler omgivelsenes kunnskap, tanker eller oppfatninger om en gitt aktør. Vi samstemmes mest med Rønvåg sin definisjon av omdømme, ettersom den ser ut til å ramme alle vesentlige aktører, enten det er en merkevare, person, et sted eller virksomhet. Videre dekker definisjonen den *konsekvens* et objekts kompetanse, karakter og velvilje resulterer i, slik vi forstår at holdninger, assosiasjoner og oppfattelser dannes.

2.3.1 Skillet mellom omdømme og merkevarebygging

Når vi snakker om «*corporate reputation*» og «*corporate branding cluster*» kan vi spørre oss om hvorvidt omdømme og merkevare innehar samme meningshold, og om det er behov for ulike målesystemer for disse begrepene (Hult, u.å). Vi har tidligere tatt for oss *corporate reputation*, så det vil her være nødvendig å forklare *corporate branding cluster*. Bedriftens merkevarebygging kan kortfattet forklares som den systematiske påvirkningen av bildedannelsen av organisasjonen. Ved gjennomtenkt gjennomføring av markedskommunikasjon og markedsaktiviteter, kan relevante og viktige grupper få et positivt inntrykk av selskapet bak merkevaren (Brønn & Berg, 2005, 31-32, egen oversettelse). Tre viktige poeng ved merkevarebygging, er at det skal 1) føre til forenklet informasjonsbehandling for kunder, 2) redusere risiko og 3) gi generelt bedre kundetilfredshet (Samuelson, Peretz & Olsen, 2017, 50). Dette sees å henge godt sammen med positivt omdømme, som er resultat av positive opplevelser, fornøyde kunder og positiv vareprat. Det

er likevel viktig å nevne at omdømmet til en bedrift kan være negativt, tross bedriftens merkevare har positive assosiasjoner til seg. Omdømmet og merkevaren er derfor ikke to sider av samme sak.

Det er bare kunder som kan vurdere kundetilfredshet, som merkevarebygging søker å oppnå. Omdømme kan derimot de aller fleste gjøre seg opp en mening om. Derfor er kanskje det største skillet på merkevarebygging og omdømmebygging; at man snakker mest om kunder i merkevarelitteraturen, og mest om interessenter i omdømmelitteraturen (Samuelson, Peretz & Olsen, 2017, 212). Omdømmeperspektivet søker å ta hensyn til alle aktører som en virksomhet må forholde seg til, enten det er interne eller eksterne grupper. Med sin totale omdømmeevaluering vil de trolig vekte ulike sider av virksomheten, og omdømmebygging blir derfor en svært allsidig og kompleks jobb for virksomheten. Ulike deler ved organisasjonen vil være viktig for ulike interessenter, der for eksempel en forbruker kan være opptatt av organisasjonen på artikkelnivå (f.eks. Tine Skummetmelk), mens en investor kan være opptatt av organisasjonen på organisasjonsnivå (Tine Meierier) (2017, 213). Svein Roar Hult i Kantar betrakter begrepene videre som ulike fenomener; der omdømme beskrives som et verdibasert fenomen, mens merkevaren betraktes som et behovsbasert fenomen. På tross av at fenomenene kan og bør skilles noe, er det svært viktig at bedriftens omdømme- og merkevarearbeid koordineres, slik at en oppnår synergieffekter fremfor dissonans. For da omdømmet kan betraktes som summen av inntrykk og reaksjoner skapt gjennom virksomhetens interaksjon med omverden, spiller merkevareassosiasjonene en vesentlig rolle i dette bildet (Hult, u.å)

2.3.2 Omdømmets betydning

Litteraturen viser til at et godt omdømme har flere positive effekter for bedriften. Kjernefordelen ligger i at det skaper store verdier, fordi et godt omdømme oftest fører til betydelige konkurransefortrinn i markedet. Omdømme kan også virke som en «kollisjonspute» i en krise, da virksomheter med et godt omdømme støttes og verdsettes i større grad, og at høyere verdsettelse igjen gir bedre utgangspunkt for å lykkes (Borch & Pettersen, 2017, 73). Dette støttes av en artikkel fra eStudie, om ivaretagelse av omdømme i en krisesituasjon, der følgende konstateres: «*Et selskap som har et godt omdømme før en krise oppstår, vil normalt komme seg bedre gjennom krisen og raskere tilbake til samme omdømmenivå som før krisen inntraff*» (Sander, 2019c).

Et godt eksempel på dette er Rema 1000, som i 2017 fikk en større omdømmeknekk grunnet innføringen av bestevenn-strategien og Æ-appen (Ripegut, 2019). Med kutt i populære merkevarer og endret strategi, fikk Rema 1000 en kraftig motreaksjon fra sinte og forvirrede kunder. Men kunder *glemmer fort*. Ifølge den årlige omdømmeundersøkelsen til Kantar TNS har Rema 1000 gått fra 14 til 48 poeng siden den gang, og har mer enn fordoblet seg på to år. Fremgangen fra 2018 til 2019 er den høyeste for noen av de 66 målte selskapene (Ripegut, 2019).

Et middel til veien videre

Et godt omdømme er ikke nødvendigvis bare et mål i seg selv, men kan også betraktes som et middel til veien videre. Eksempelvis et middel for å sikre en gunstig posisjon til å inngå forhold med eksterne interessenter. Forskningsstudier gjennom de siste 15-20 årene fra Higgins & Diffenbach (1989), Fombryn & Shanley (1990) og Shricastava et al (1997) tilsier at finansielle målgrupper, for eksempel investorer og kunder, som verdsetter virksomhetens opptreden, kan ha en tilbakevirkende kraft på omdømmet. Dette tilfaller bedriftens gode. I tillegg mener Gatewood et al (1993) at attraktiviteten blant ansatte øker for virksomheten, som følge av godt omdømme (sitert i Brønn & Berg, 2005, 30-31). Ansatte er noen av bedriftens viktigste interne interessenter, og økt attraktivitet blant disse vil derfor kunne spille seg i deres utøvende rolle og identitet for bedriften. Samt nevner både Dutton et al i *Organizational image and member identification* (1994) og Smidts et al i *The impact of employee communication and external prestige on organizational identification* (2001) at ansattes identifikasjon med organisasjonen øker med et godt omdømme (sitert i Brønn & Berg, 2005, 31).

«Brand heaven»

Noen bedrifter gjør så suksess med omdømmebyggingen, at de oppnår det som kalles for «*brand heaven*», der selve merkevaren mister viktighet, og at kundene isteden blir lojale til bedriften/merket i seg selv. Jesper Kunde (2000) mener at dette koker ned til *troen* på bedriften. Folk kjøper da merkevaren som følge av deres tro på bedriftens verdier, og kan identifisere seg med dem (sitert i Brønn & Berg, 2005, 118). Kunde påstår videre at for å oppnå «brand heaven», må organisasjoner etterleve et konsept som binder organisasjonen og deres merkevare sammen til unitet. Når produktets karakteristikker blir mindre viktig, øker viktigheten av konseptet – som kan ses å være det organisasjonen står for (Brønn & Berg,

2005, 118). Gjennom dette ser vi at bedrifter må etablere sine verdier i kjernevirksomheten, som et essensielt element i jakten på lojaliteten til kundene.

2.3.3 Omdømmemålinger

Omdømmemålinger har fanget interessen til et stort antall mennesker gjennom tiden. Som tidligere nevnt preger «alt blir likt»-syndromet dagens konkurransemarked. I tillegg blir situasjonen enda mer intens med endeløse priskrigrer. Dette gjør det krevende for bedrifter å skille seg ut gjennom gunstige produkter og attraktive priser. Konkurransesituasjonen har dermed resultert i et behov for omdømmemålinger, og videre medført at slike målinger har en vesentlig større rolle i dag enn tidligere (Brønn & Berg, 2005, 29).

RepTrak Norge

RepTrak Norge er en årlig omdømmeundersøkelse som gjennomføres av kommunikasjonsbyrået Apeland og Reputation Institute. RepTrak fastsetter virksomhetens omdømmescore basert på spørsmål om tillit, beundring, respekt og følelse for virksomheten. Dette gir tilsammen en RepTrak Pulse-score på mellom 0 til 100. I likhet blir virksomheter målt på 23 attributter innen syv dimensjoner: Produkter og tjenester, samfunnsansvar, arbeidsmiljø, innovasjon, ledelse, etikk og økonomi (Apeland, u.å.). I 2018 hadde 13 virksomheter *et fremragende omdømme* som tilsvarer en omdømmescore på over 80 prosent, der Freia lå i ledelsen med hele 86,3 poeng (Kervarec, 2018). I 2019 viste resultater at norske bedrifter stadig får bedre omdømme i befolkningen da hele 16 bedrifter fikk en omdømmescore på over 80 prosent. Tine stakk denne gangen av med førsteplassen og skjøv Freia ned på annenplass. Tallene viste at Tine topper med en score på 88,6 poeng, sterkt etterfulgt av Freia, Finn.no, Hurtigruten og IKEA, som alle har holdt seg i toppen over flere år. Direktør i Apeland, Ole Christian Apeland, som gjennomfører målingene sier: *“De store bedriftene blir bedre til å lytte til omgivelsene, samt tilpasse sin adferd, slik at de møter samfunnets forventninger. I tillegg blir de bedre til å skape gode følelser gjennom kommunikasjonen”* (Kervarec, 2019a).

Fellestrekk for gode omdømmemålinger

Funn viser at virksomheter som presterer på omdømmemålinger har to tydelige fellestrekk: (1) de har kontroll og overvåking av omdømmet og (2) bevisst utformet strategi tilknyttet samfunnsansvarlig engasjement. Samfunnsansvarlig engasjement har en stor tendens til å få

regelmessig positiv mediedekning uavhengig om arbeidet har rot i strategisk beslutning eller av filantropiske årsaker. De avgjørende faktorene er derimot at engasjementet er konsistent og langsiktig (Slettebø, 2011). Ettersom Freia og Tine troner de øverste plasseringene i RepTrak 2019, fant vi det interessant å se nærmere på hvorfor disse to selskapene faller inn som nordmenns favoritter. I tillegg ville vi se om det er en sammenheng mellom de gode omdømmemålingene og deres samfunnsansvar. Dette kan leses i vedlegg 1.

2.3.4 Omdømmerisiko og omdømmetap

Et positivt omdømme avhenger av at inntrykkene harmonerer med mottakers verdier, slik at positive reaksjoner oppstår. Disharmoni kan på en annen side oppstå dersom verdier og inntrykk motsier hverandre. Dette kan medføre omdømmetap (Hult, u.å). Essensen i et godt omdømme ligger derfor i å etablere gode relasjoner til omverdenen. En drøm om å nå toppsiktet i omdømmemålinger, må likevel ikke komme i veien for viten om at omdømmebygging både er krevende og utfordrende. Det er nemlig svært tidskrevende å bygge et godt omdømme, samtidig som det er skjørt for ødeleggelse. Kun én eneste negativ oppfatning, eller den minste tvil fra selskapets omgivelser kan få enorme, negative ringvirkninger. På den måten er omdømmerisiko tett knyttet til omdømmetap. Omdømmetap finner sted når det oppstår et gap mellom hva organisasjonen gjør og hva det egentlig forventes at organisasjonen skal gjøre (Farbrot, 2009). Eksempelvis kan uetisk oppførsel, miljøødeleggelser, sikkerhetssvikt, tap av kundedata og produktfeil sette hele omdømmet på spill (Kvisvik, 2011). Omdømmerisiko er trolig den største risikoen et selskap har, best forklart av Warrent Buffet, en amerikansk investor og forretningsmann:

«It takes twenty years to build a reputation and five minutes to destroy it».

(Kvisvik, 2011)

Som et godt eksempel vil vi her nevne Frelsesarmeen, som opplevde omdømmetap tilbake i 2005. Frelseoffiseren ble fratatt jobben fordi han var homofil og ble isteden omplassert til andre oppgaver i organisasjonen. Reaksjonene var voldsomme etter at historien kom ut. Frelsesarmeen har hatt et omdømme som både raus og inkluderende; altså en helt annen fortelling enn denne om frelseoffiseren med diskriminering på bakgrunn av seksualitet. Dissonansen mellom projisert identitet og opplevd identitet er derav en naturlig forklaring på de negative reaksjonene og omdømmeknekk (Stanghelle, 2008). Organisasjonen hadde blitt

kåret til den virksomheten i landet med best omdømme av Norske Informasjonsrådgivere (NIR) året før (NTB, 2003). Omdømmetapet preget organisasjonen i en årrekke, som blant annet kan ses to år senere i artikkelen «*Omdømmekrise for Frelsesarmeen*» (Administrator, 2010) og hele ti år senere med debattinnlegget «*Frelsesarmeen i homotrøbbel*» (Midtnorskdebatt, 2013).

2.3.5 Problematisering av begrepet omdømme

Forståelsen om at et godt omdømme er viktig, er relativt 'allmenn kjent' i dag (Aanestad, 2016). Vi har konstatert flere goder som vil komme av vellykket omdømmebygging; som konkurransefortrinn, motiverte ansatte, samt som en kollisjonspute i tøffe tider. På en annen side er ikke omdømme enkelt å måle (Brønn & Berg, 2005, 29). Til tross for den oppslukende interessen for omdømmemålinger, mener professor Øyvind Ihlen at slike omdømmeundersøkelser har klare begrensninger. Det økende antallet omdømmemålinger på markedet skyldes vår iver etter å tallfeste og synliggjøre effekten av kommunikasjonen. De store, avgjørende spørsmålene er derimot om de rette tingene måles og om de riktige metodene benyttes (Aanestad, 2016).

Kommunikasjonsdirektør i Difi Onar Aanestad skriver: «*Alle forstår at omdømme er viktig, men vi vet ikke helt hvorfor. Har vi blitt så opptatt av omdømme og synlighet at vi har glemt hva det egentlig handler om: å gjøre en god jobb?*» (Aanestad, 2016). Med dette kan man stille spørsmål til hvorvidt næringslivet har gått seg bort i omdømmebegrepet, og gir det mer fokus enn hva betydningen av et godt omdømme bunner i. Førstelektor ved Markedshøyskolen Karl Fredrik Tangen deler samme oppfatning, og uttrykte til E24 i 2011: «*Omdømmeordet har et ufortjent godt omdømme, og for nybegynnere kan begrepet virke som en universalløsning. Hvis folk jobbet litt mindre med omdømmet og litt mer med det de skulle jobbet med, så ville de fått et bedre omdømme*» (Aanestad, 2016).

Poenget til Tangen er klart. Fornøyde interessenter vil kunne komme genuint, gjennom at bedriften etterstreber å følge sine kjerneverdier i alle ledd, besvare etterspørselen og holde fokus på gode opplevelser i alle kontaktpunkter med omgivelsene. Men om man tar til betraktning at vi befinner vi oss i en tid, hvor omdømme har bemerkelsesverdig stor betydning for lojale interessentforhold og relasjoner, får omdømmebyggingen en utvidet betydning. I dagens næringsliv er det muligens helt nødvendig at virksomheter satser

systematisk på konkrete parametere, i arbeidet med omdømmebygging. Sett i et større perspektiv vil de gode målingene bidra til økt fokus på de bedriftene som best lykkes blant interessenter, og med dette oppleves som et tryggere valg.

2.4 Dagens samfunn, trender og holdninger

Bevisene for at mennesket i mange år, da spesielt i det forrige århundret, har hatt stor og som oftest negativ påvirkning på naturen, er skuddsikre. Miljøødeleggelse og forurensning var et sentralt og viktig tema på 1960-tallet, som det også er i dag. Miljøendringer påvirker alt fra vår helse og boforhold, til infrastruktur og økonomi, til samfunnet og vår kultur (Thomsen, 2010, 75-76). Resultater fra en rapport, utarbeidet av Pentagon i USA, viste at klimaendringer kan utvikle seg til å bli den største trusselen mot livet på jorda i løpet av de neste 20 årene. Global oppvarming, utryddelse av dyre- og plantearter, og folkeforflytninger er bare noen få stikkord. De empiriske bevisene indikerer at det hovedsakelig er industrilandene som har skyld i miljøødeleggelsene i dag (2010, 78-80).

Klimaavtaler

I takt med miljøendringene har derfor politikere og styringsmakter tatt grep. I 2015 ble den internasjonale klimaavtalen (Parisavtalen) vedtatt (FN-Sambandet, 2020a), og samme år vedtok FNs medlemsland 17 bærekraftsmål, som er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikheter og stoppe klimaendringene innen 2030 (FN-Sambandet, 2020b). I gjennomgangen av disse er følgelig alle mål viktige, men vi trekker frem et utvalg spesielt interessant for næringslivet i Norge:

- Mål 7: Ren energi for alle
- Mål 11: Bærekraftige byer og samfunn
- Mål 12: Ansvarlig forbruk og produksjon
- Mål 13: Stoppe klimaendringene
- Mål 17: Samarbeid for å nå målene

Med dette ser vi stadig flere tiltak og krav. I tråd med FNs initiativ for samarbeid med næringslivet om en bærekraftig utvikling, har regjeringen satt ut krav om at bedrifter må rapportere om samfunnsansvar (Regjeringen, u.å.). Dette går ut på at firmaet holdes ansvarlig for sine handlinger, samt resultatet av disse handlingene. Virksomheter må utvikle systemer som på en tilfredsstillende måte måler og kontrollerer i henhold til rapporteringsplikten.

Gjennom dette kan så virksomheten avgjøre om interessenters behov blir ivaretatt, og formidle firmaets oppnådde resultater (Tencati & Perrini, 2010, 123).

Flere krav stilles

I desember 2012 kom lovproposisjonen med krav til redegjørelse om samfunnsansvar for alle store foretak i regnskapslovens forstand, der det fremkommer fem nye krav til rapportering om samfunnsansvar. Via dette gjelder et straffansvar for dem som uaktsomt gir misvisende eller feilaktige opplysninger (Hansen, 2019). Videreutviklingen av dette ses gjennom en konkret utfordring gjennom EUs kommende regler for rapportering, som tilfaller ansvarlige selskapers fordel. Disse vil kunne gjøre finansieringen av bærekraftige selskaper billigere, mens mindre bærekraftige investeringer blir dyrere (Hovland, 2020a). Karin Greve-Isdahl, konserndirektør for bærekraft, næringspolitikk og kommunikasjon i Storebrand, vektlegger relevansen i å ta grep:

Jeg mener det er helt kritisk. Nå skjer endringene raskt, med økende bruk av skatting fra myndighetene og i tillegg ett regulatorisk rammeverk som kommer fra EU. I tillegg endrer forbrukerne adferd og etterspør andre typer produkter og tjenester enn tidligere. (Hovland, 2020a)

2.4.1 The last straw

Vår tid kan kalles den store klimaepoken. Forskerne er ikke lenger i tvil; klimaendringene er et faktum og global oppvarming *gjør* Norge varmere og våtere (Støstad m.fl, 2019). I takt med dette endres befolkningens meninger og tanker i et forbrukerperspektiv, omkring det vi som samfunn står overfor. Gjennom dette ser vi at holdningene til klimakrisen, bærekraft og samfunnsansvar har fått et tydelig, kulturelt skifte: Tidligere opplevdes klimaendringene som ‘for stort til å gjøre noe med’ hvor forbrukere så til maktinnehavere for å gjøre endringer. Tankegangen er preget av ‘Whataboutism’, en diskusjons- og propagandateknikk brukt av de som gjerne vil unngå temaet, med hensikt å diskreditere påstander ved å rette anklager om hykleri o.l. (Helland, 2019). Det kulturelle skiftet har i motsetning gjort klimakrisen til en personlig kamp, med klimaopprør og selvoppdaget forbrukermakt (Fjord Trends, 2018). Ferske tall fra en undersøkelse Norstat utførte for Norad, viser at 4 av 5 nå er villige til å endre hverdagsvaner for å bidra til at byen eller området de bor i, skal bli mer klima- og miljøvennlig. I tillegg har 2 av 3 endret hverdagsvaner de siste tolv månedene (Norad, 2018). Ikke bare små endringer i hverdagen blir preget av bærekraftige holdninger og verdier. Brings e-handelsrapport *Slik velger kundene deg* viser at stadig flere norske forbrukere gjør et bevisst

valg av nettbutikk med tanke på miljø og bærekraft (E-handel, 2019) og 3 av 10 nordmenn er også villige til å betale mer eller vente lenger for et produkt kjøpt fra nett om det er mer miljøvennlig (Ledernytt, 2019).

Interessenters verdier

I 2018 var det ikke nok at selskaper bare erkjente miljøhensyn – forbrukere forventer nå at miljøengasjementet skal bevises gjennom bevisste valg og konsekvente handlinger.

Virksomheter vil måtte redesigne systemer og forretningsmodeller, for å tilpasse seg den sirkulære økonomien; der brukerne er aktive deltakere, og bærekraft er integrert i deres produkter og tjenester (Fjord Trends, 2018). Videre kommer det frem gjennom to undersøkelser gjort av Kantar TNS, at halvparten av hele 600 spurte bedrifter, venter økte dokumentasjonskrav til klima- og miljøegenskaper ved produkter og tjenester (NHO Service og handel, 2019).

Det er likevel ikke bare samfunnets holdninger som har påvirkning i virksomheters verdier. Verdiene skapes når selskapene internaliserer ledende interessenters verdier, der eierne av virksomhetens verdier ser ut til å være de viktigste (Thomsen, 2010, 60). Sammensetningen av styret – den øverste ledelsen, har også stor påvirkning i bedriftens verdisystemer (2010, 63). Vi ser med andre ord at sterke miljøpregede holdninger og verdier i samfunnet, samt hos bedriftsledere, medfører økte leveranser av miljøvennlige og bærekraftige produkter og tjenester på markedet. Riktig nok er det sluttforbrukeren som sitter med makten.

2.4.2 Milleniums generasjonen

I etterkrigstiden ble det et økt fokus på individet, noe som la sitt preg på oppdragelsesstilen til generasjon X (f. 1965-1979). Dette er viktig å understreke, da det har påvirket ettergenerasjonen; milleniums (f. 1980-2000), som i dag anses å være den største gruppen forbrukere med ønske om ansvarsfulle merkevarer (Annweiler, 2018). Millenials skiller seg fra tidligere generasjoner, både som ansatte, kunder og entreprenører. De er oppvokst med teknologisk tilfredsstillelse og et internett som har åpnet mange dører. Milleniums har allerede stor kjøpekraft og vil snart være den mest innflytelsesrike forbrukergruppa på verdensmarkedet. Ifølge *Cone Communications Millenial Employee Engagement Study* fra 2016, vil 83 prosent av denne generasjonen bruke mer penger på merkevarer de bryr seg om. Samme undersøkelse viser også at 64 prosent av millenierne vurderer selskapers sosiale og

miljømessige innsats når de skal avgjøre hvor de vil jobbe (Annweiler, 2018). Millenierne er på jakt etter sosialt ansvar og autentisitet i cause-marketing. Skal selskaper mestre relasjoner med milleniums, er det derfor viktig å følge med på samfunns- og sosiale utfordringer. I stedet for å bruke samfunnsansvar alene som en markedsstrategi, må formålet inn i kjernen av forretningsmodellen (2018). I gruppen 18-29 år på klimabarometeret til den grønne tenketanken Concito, svarte hele 71 prosent av at klimaendringene er et veldig alvorlig problem (Thingsted, 2019). Videre kan vi se at millenials blir viktig i påvirkningen av grønne generasjoner i fremtiden. Tre faktorer fremmer nemlig miljøbevissthet hos barn, dokumentert gjennom en studie som forsket på foreldres oppdragelsesstil: 1) foreldres miljøholdninger, 2) foreldres miljøhandlinger, samt 3) en oppdragelsesstil som vektlegger selvstendighet og respekt til barnets egne beslutninger (2019).

Etterkommere av millenials

Det er med dette ingen tvil om at millenials påvirker yngre forbrukergrupper med sine sterke formeninger om bærekraft og miljø. Dagens ungdom går under navnet generasjon Z, født etter 1995, og regnes også som en stor forbrukergruppe (Opsahl, u.å). Disse har vokst opp i en verden hvor teknologi er godt integrert i deres hverdag (Sander, 2020). Geir Opsahl, strategisk rådgiver i Knowit Experience, beskriver «*Generasjon prestasjon*» blant annet som globalt forbundet, miljøbevisst og velger sine merkepreferanser med omhu. Z-generasjonen bruker flittig Finn.no og Tise, samt second hand-markedet, da disse leverer både på pris og bærekraft (Opsahl, u.å) I et Si ;D-innlegg fra 28.10.19 i Aftenposten skriver Alva Petra Viberg (16):

Politikerne oppfordrer oss til å bli mer miljøvennlige, spise mindre kjøtt, kjøre mer kollektivt, kjøpe mindre plastikk og mye mer. Men gang på gang blir (...) papirposer, økologiske matprodukter, kollektivbilletter, gjenbrukbare og andre miljøvennlige produkter dyrere. (...) Hvorfor be oss tenke miljøvennlig, men ikke gi alle de samme mulighetene til faktisk å gjennomføre det, avhengig av økonomi. (...) Dersom man velger vegetardeig eller økologisk kjøttdeig foran vanlig kjøttdeig, kan man risikere å betale nærmest det dobbelte. (Viberg, 2019)

For å få en dypere forståelse av generasjonenes kjøpsatferd, er det relevant å trekke inn atferdsøkonomi.

2.4.3 Atferdsøkonomi

Atferdsøkonomi i et nøtteskall går ut på at økonomiske prinsipper utvides til forbrukeres avgjørelser, som blir påvirket av sosiale og psykologiske omgivelser på lik linje med

rasjonelle kalkulasjoner (Baddeley, 2017, 1). Økonomi omhandler å utnytte ressurser i samfunnet effektivt. Derfor kan økonomi ses på som en atferdsvitenskap, som studerer hvordan mennesker fatter beslutninger, forbruker og skaper verdier. Atferdsøkonomi kan dokumentere at menneskelig rasjonalitet har sterke begrensninger, da vi ofte er irrasjonelle og handler basert på impuls og kortsiktighet. Hjerneforskeren Antonio Damasio slår fast at følelsene påvirker måten vi tar avgjørelser på, og begrunner påstanden med at kroppen lærer instinktivt av det den opplever. Men andre ord lagres opplevelsene og inntrykkene i underbevisstheten. Han kaller dette somatiske markører, som kan være fullstendig irrasjonelle, men likevel ses å påvirke beslutninger (Baddeley, 2017, 90). Skal vi forstå den ubevisste rasjonalitet, må vi derfor forstå hjernens insentivsystem (Marshmallow, u.å).

Intrinsiske insentiver

I Norge utgjør millenials rundt 36 prosent av den voksne befolkningen, og står helt sentralt i å definere hvilken retning samfunnet og varehandelen beveger seg. Generasjonen er alltid online og eksperter på å navigere i det moderne samfunnet, i tillegg til å være opptatt av etikk (Olsen, u.å). Dette er svært viktig å vite for økonomien, da man kan se kjøpsvaner og handlemønstre i tråd med en atferdsmessig kjernedrivkraft kalt *Empowerment of creativity and feedback*. Kjernedrivkraften går ut på at forbrukere ofte tar valg som baserer seg på deres indre motivasjon. Indre motivasjon, eller intrinsiske insentiver, betyr at våre handlinger drives av noe inni oss, som vil si at indre holdninger og mål reflekterer over på de valgene vi tar (Baddeley, 2017, 10). Dette er et kritisk og viktig område for bedrifter, fordi det handler om velferd på individnivå, som er sentralt i dagens kommunikasjon med målgrupper (2017, 1).

Tankeprosesser

En av verdens mest innflytelsesrike atferdsøkonomer, er professor og psykolog Daniel Kahneman. Han ble tildelt Nobelprisen i økonomi i 2002 for forskningen han har gjort på menneskers tanke- og motivasjonssystemer (Teigen, 2018b). Forskningen hans er oppsummert i boka *Thinking, Fast & Slow* (2013) - om menneskelige tankeprosesser som et todelt kart: system 1 og system 2. Av natur er vi raske tenkere ved at vi trives best på autopilot med våre vante forestillinger og vaner. Dette går under system 1. Her agerer vi på de somatiske markørene, de oppfatningene og tidligere innlemmede meninger vi har om omgivelsene våre. For mye informasjon krever mer energi og tankekraft av oss, derfor trives vi helst i system 1 tankegangen (Kahneman, 2013). System 1 er et drømmested for bedrifter å

etablere knagger om sin merkevare, men for å bli en del av denne enkle tankeprosessen, må merkevarer lykkes i å posisjonere kognitive monopoler om sine merkevarer i system 2 (Samuelsen, Peretz & Olsen, 2017, 67). System 2 krever at forbrukeren tenker bevisst og bruker langt mer energi på tankeprosessen, og gjennom dette lærer seg mer om merkevaren. Det krever også at forbrukeren opplever en helhetlig kommunikasjon med bedriften i alle kontaktpunkter. Dette kan oppnås gjennom vellykket merkevarebygging. En merkevare byr på et nettverk av assosiasjoner som oppstår når kunden blir eksponert for den. Dette settet av assosiasjoner kan regnes som verdier i en videre forstand, og forbrukere er ofte villig til å betale for disse verdiene (Aasland, u.å).

Med klima integrert i kjernen av millenials og etterkommende generasjoner, er det naturlig å se at ønsket om klimavennlige verdier og kvaliteter forplanter seg i deres tanke- og motivasjonssystemer. Over tid har millenierne etablert en del informasjon om både klima, bærekraft og samfunnsansvar i system 2. Førsteamanuensis og forsker ved Sociologisk Institutt på Københavns universitet, Anders Blok, konstaterer: «*Gruppen millenials har mer interesse for klima enn andre. De vil ha klimaet på den politiske dagsordenen. Mange av dem har vokst opp i et samfunn der klima alltid har vært på dagsordenen*» (Thingsted, 2019). Dersom bedrifter vil assosieres med samfunnsansvar og bærekraft i forbrukerens kognitive monopoler, må de over tid mestre å kommunisere nettopp bærekraft gjennom merkevarebygging. Merkevarer spiller en svært viktig rolle i menneskers liv, og har ofte en «special meaning» for oss (Samuelsen, Peretz & Olsen, 2017, 69). Dette kommer vi tilbake til senere i oppgaven.

2.5 Samfunnsansvar

Begrepet *samfunnsansvar* er en oversettelse av «*Corporate Social Responsibility*» (CRS) og ble tatt aktivt i bruk i Norge fra starten av 2000-tallet (Lundeby, 2013). Akkurat som omdømmebegrepet, har samfunnsansvar en rekke ulike definisjoner knyttet til seg. En definisjon av samfunnsansvar lyder slik: «*Med samfunnsansvar menes hvilket ansvar selskaper forventes å påta seg for mennesker, samfunn og miljø som påvirkes av virksomheten, dvs. Hensyn som ikke er pålagt ved lov*» (Degrum, 2018). NHO forklarer begrepet slik: «*Samfunnsansvar handler om hvordan verdier skapes. Det handler om hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljø og samfunn. Ansvarlige bedrifter tar hensyn til dette*» (Nilsen, 2019). EU utdyper på en annen side samfunnsansvar som at bedriften på «frivillig

basis» bidrar til et bedre samfunn, samt renere miljø. Derav integreres både sosiale og miljømessige hensyn i forretningsvirksomheten og i interaksjon med interessenter (2019). Med ulike definisjoner av samfunnsansvar, har vi valgt å gå for Europakommisjonen (2001) sin tolkning av begrepet, da denne har valgt å utvide forståelsen av hensyn til bedrifters viktigste faktor i omgivelsene; interessenter. Europakommisjonen definerer samfunnsansvar som: «*En frivillig integrering av samfunns- og miljøspørsmål i forretningsdriften og samarbeid med interessenter*» (Kakabadse & Morsing, 2010, 136).

2.5.1 Samfunnsansvar i historien

Opphavet til idéen om samfunnsansvar kan trolig spores tilbake til gresk filosofi. Likevel kan vi se en mer tydelig introduksjon av dagens samfunnsansvar gjennom det tidlige litterære arbeidet til filosofen Adam Smith, en såkalt 'far' av moderne økonomi og kapitalisme. Smith skrev tidlig om empati, omtanke og altruisme, og med boken *The Theory of Moral Sentiments* (1759) introduserte han en viktig kilde til de tidlige tanker om samfunnsansvar. I boken skrev han at: «*i tråd med 'den usynlige hånd' for frie markeder, trengs det en 'omsorgsfull hånd' for samfunnet*» (sitert i Haski-Leventhal, 2018, 13, egen oversettelse). Med dette mente han at *den usynlige hånd* representerte markedet, og at markedet ville straffe virksomheter med umoralsk drift. Mens bedriftene med *en omsorgsfull hånd* måtte ta hensyn og vise støtte til samfunnet. Han skrev denne boken i begynnelsen av den industrielle revolusjon. Det er dermed interessant å se hvordan revolusjonen endret samfunnet, og hvordan samfunnsansvar ble en del av revolusjonen med tiden. For eksempel kunne man se at i tråd med introduksjon av maskiner som økte masseproduksjon og levestandard, rammet det kvinner, barn og andre sårbare grupper negativt. Dette førte til økt fokus på bekymringer om velferden til arbeidstakere (Haski-Leventhal, 2018, 13). I dag kan man se teorien som noe splittet, der den usynlige hånd tilhører et smalt perspektiv, mens den omsorgsfulle hånd kan settes i et bredt perspektiv.

«*The narrow view*»

Milton Friedman presenterte «*the narrow view*», eller det smale perspektivet på slutten av 1700-tallet, gjennom argumenter for at bedrifter eksisterer for å selge produkter og tjenester, for økonomisk verdiskapning og profittmaksimering. Mentaliteten var konsentrert rundt at forretninger er forretninger, og at 'et selskap ikke har bevissthet' (Haski-Leventhal, 2018, 16). Argumentene for dette gikk blant annet ut på at aksjonærer investerte penger for å få god

avkastning, ikke for å løse samfunnsproblemer. Perspektivet stilte seg ikke direkte fiendtlig mot verdier og moral, men handlet mer om bedriftens ansvar overfor å gi mennesker jobb og lønninger, slik at ansatte kunne leve godt i forbrukersamfunnet. Et sentralt argument for det smale perspektivet, gikk ut på at bedrifter betaler skatter og avgifter til staten, og at det derfor er statens rolle å adressere og løse samfunnsutfordringer (2018, 17).

I tråd med dette argumenteres det videre med at Smith's *'the invisible hand'* (1776) ville sørge for bedrifters ærlige og redelige drift som nevnt i avsnittet over. Ifølge begrepet ville markedet ha straffansvar i tilfeller der bedriften oppførte seg ulovlig eller umoralsk (Haski-Leventhal, 2018, 17). Hvis man skal ta utgangspunkt i at teorien om den usynlige hånd fungerer i praksis, må man også inkludere 'den omsorgsfulle hånd', som fremmer et samfunn bygget på moral og etikk som drivere til god samfunnsstandard og velferd (2018, 17). Utfordringen med dette er at det kan være vanskelig for forbrukere, myndigheter og andre interessenter å ha full innsikt i hvordan virksomheter driftes, og med dette kan bedrifter komme seg unna straffansvar. Et siste argument for det smale perspektivet, peker derfor på at samfunnsansvar ikke kunne være bra i profesjonell sammenheng, fordi det kunne misbrukes. Man kan se argumentet som parallell til det man kaller for *grønnvasking* av bedrifter i dag. Grønnvasking som fenomen kommer vi tilbake til, men kort fortalt handler det om at samfunnsansvaret blir brukt instrumentelt sett for å «lure» eller «hjernevaske» forbrukere i bedriftens favør (2018, 16). For eksempel ved å sysselsette rådgivere uten at noe endrer seg, eller skifte fokus fra umoralsk atferd og drift. Det smale perspektivet kommer ikke uten en motsats, og det er dette perspektivet vi ser stadig mer av i vår tid.

«*The broad view*»

Til tross for at tanken om misbruk av samfunnsansvar har grobunn, ser man likevel videreføring av en moderne 'omsorgsfull hånd'. Det brede perspektivet argumenterer nemlig for bedrifters ansvar utover egen drift, og ved å stille dem til ansvar for å sikre velferden i et samfunn. Perspektivet går under konseptet om at bedrifter trenger en slags 'sosialisens' for å få lov til å drifte virksomheten, på samme måte som at man behøver lovlige/rettslige lisenser. I praksis innebærer det å tufte virksomheten på en legitim samfunnsstandard, utgjøre så liten skade som mulig, samtidig som man har en positiv innflytelse på samfunnet (Haski-Leventhal, 2018, 17). Et argument for at bedrifter skal ha ansvar ut over egen drift, går ut på at bedrifter ofte får holde på med umoralsk drift i årevis uten å bli straffet av 'the invisible

hand'. Derfor er ikke teorien holdbar. Med dette har aksjonærer skiftet til et mer holistisk og bredt perspektiv når det kommer til bedrifters ansvar. Flere investorer er opptatt av å se etter mer bærekraftige virksomheter å investere i, både fordi de selv føler på moralsk driv, men også fordi de ser potensialet for konkurransemestring i fremtiden (2018, 17). Bedrifter har ofte helt ekstraordinære ressurser, som kunnskap, talent, evner, nettverk og makt, og om bare noe av dette blir brukt til å samarbeide med staten og/eller organisasjoner, kan flere utfordringer bli løst raskere (2018, 18). Når man argumenterer for det brede perspektiv, tar man også hensyn til bedrifters interesser. Tross økonomisk verdiskapning er avgjørende for bedriftens overlevelse, er mennesker er ikke ensporet profitt-drevne. Vi er også meningssøkende. Bedrifter som mangler mening vil derfor ikke lykkes med å engasjere interesser på lang sikt, og dermed tape (2018, 17). Som guru av bedriftsledelse, Peter Drucker, sa en gang: «*Profit for a company is like oxygen for a person. If you dont have enough of it, you´re out of the game. But if you think your life is about breathing, you´re really missing something*» (Werther & Chandler 2011; sitert i Haski-Leventhal 2018, 18). Dette tar oss inn på forretnings- og strategiintegreert samfunnsansvar.

Strategisk samfunnsansvar

«Oppvåknings»- og oppstartsfasen av det *strategiske* samfunnsansvar, fant sted like før 2. verdenskrig. Strategisk samfunnsansvar er enkelt fortalt en idé om felles verdiskapning, og søker å oppnå økonomisk og sosial verdi på samme tid (Porter & Kramer, 2011; Haski-Leventhal, 2018, 15).

I løpet av 1940-1950-årene medførte dannelsen av FN, i overnasjonale rammeverk innen samfunnsansvar, menneskerettighetene. Her ble konvensjonene «Lik Lønn for Likt arbeid» og avskaffelse av tvangsarbeid etablert. Videre på 1960/70-tallet vokste bevissthet og miljøbevegelser fram, som videre gjenspeilte seg i nasjonale lovverk og organ. Ideelle organisasjoner som World Wildlife Fund og Greenpeace så dagens lys i denne perioden. I løpet av 1980-2000-tallet skjedde det en rekke fremskritt: Det oppsto en forsterkning om økologisk bæreevne, som premiss for økonomisk vekst, og samfunnsansvar begynte å anerkjennes innen ledelse og strategi. I tillegg ble det dannet konkrete rammeverk for styresett rundt samfunnsansvar, samt egen børsindeks for selskaper ansett som «bærekraftige». Ikke minst fikk vi internasjonale standarder innen virksomheters bærekraftsrapportering (Degrum, 2018).

Et tidlig eksempel fra Norge var sjokoladefabrikken Freia, som ble en foregangsbedrift innen sosiale goder rettet mot arbeiderne på fabrikken. Industrilederen Throne Holst gjorde Freia til en mønsterbedrift og var på mange måter en pioner innen bedriftsvelferd (Freia, 2020). Han engasjerte seg i større samfunnsspørsmål innen helse og arbeidsforhold, ga Freia en moderne kantine og en egen park for fabrikkens ansatte. I tillegg ansatte han landets første bedriftslege, og som første bedrift i Norge innførte han en 48-timers arbeidsuke på fabrikken. Under et foredrag fortalte han: «*dyptgående videnskapelig undersøkelse vil vise at individuell og sosial frihet og arbeids glede er viktige faktorer i det økonomiske fremskritt*» (2020). I 1919 opprettet Holst et medisinsk fond hvor midler skulle gå til forskning på forholdet mellom nærings- og nytelsesmidler, samt folks helse (2020).

2.5.2 Samfunnsansvar i dagens næringsliv

At samfunnsansvar har tendert som enkeltstående tiltak i profesjonell sammenheng (Syse; Brønn & Berg, 2005), har endret seg drastisk, spesielt de siste 10 årene. Med strategisk samfunnsansvar har ideen om økonomisk og sosial verdiskapning satt sin rot i forretningsammenheng. Dette vil si at bedrifter produserer varer og tjenester på en mer anstendig, lønnsom og bærekraftig måte, der samfunnsansvaret mer eller mindre skal bygge på bedriftens verdigrunnlag. Ansvaret skal gjennomsyre både strategi og mål, samt daglige drift. Samfunnsansvar som begrep har med dette vokst frem til å bli en megatrend i næringslivet. Det viser seg gjennom at stadig flere selskaper snakker varmt om bærekraft, og i ulik grad integrerer samfunnsansvar som et sentralt element i forretningsstrategien (Midttun, 2007). Men flere undersøkelser viser at Norge har en vei å gå.

Kun én av tre satser på bærekraft

Torsdag 30. april 2020 ble det lagt frem en undersøkelse gjort av Opionen. Undersøkelsen skulle kåre Norges mest bærekraftige bedrift, og spørsmålet ble stilt åpent til nordmenn helt uten svarsalternativer. Partner og seniorrådgiver Sunneva Kilsti forteller om undersøkelsen i et intervju med E24: «*Da hadde vi sett for oss en lang smørbrøddliste, men 70 prosent svarer med egne ord: Ingen*». På spørsmål om hva som da er Norges mest bærekraftige bedrift, svarer hun følgende: «*Det er jo ingen, da. Norges mest bærekraftige bedrift finnes ikke*» (Hovland, 2020b).

Resultatet av denne undersøkelsen kan ses som unyansert, og det er klart at norsk næringsliv ikke er så sort/hvitt. Likevel forteller dette oss at det ikke satses nok på bærekraft. SR-Banks gjennomførte en spørreundersøkelse blant 800 bedrifter i Sør-Norge, som viser at kun 38 prosent oppgir å ha endret driften av hensyn til bærekraft (Løvås, 2019). Til tross for at ‘alle’ snakker om bærekraft, er det altså kun én av tre bedrifter som har gjort noe med det. Til dette sier SR-Banks nye bærekraftsanalytiker Guro Elgheim Sivertsen: «*Vi ble overrasket over det. Både analytikere, investorer og fondsforvaltere er opptatt av bærekraft nå. Dette kommer ikke til å gå over*» (Løvås, 2019).

Mangel på kompetanse

En mulig forklaring kan være begrenset med kompetanse på området. Med kunnskapen og innsikten tilgjengelig for bedrifter i dag, er det oppsiktsvekkende at det eksisterer svært lite kompetanse om miljøansvar og selskapsstyring i bedriftsstyrer. Ifølge Storebrand oppgir bare en håndfull av styremedlemmer i Børsens 25 største selskaper, altså kun 10 av 170 styremedlemmer, kunnskap om bærekraft på sin CV (Hovland, 2020a). Konserndirektør for bærekraft, næringspolitikk og kommunikasjon, Karin Greve-Isdahl, sier følgende i et intervju med E24: *Det er litt oppsiktsvekkende at bærekraft, som er en av de store makrotrendene vi ser i næringslivet, er en kompetanse som mange ASA-styrer ikke besitter*». Videre sier hun at det er viktig å være i stand til å forstå både muligheter og risikoer i tiden fremover – da særlig knyttet til klimaendringer. Reell kompetanse blir desto viktigere når tanker om at dette er en grønn hype og forbigående trend forsvinner (Hovland, 2020a).

FNs bærekraftsmål er i dag ikke under lovkrav, og det er derfor en forventning at selskaper i Norge forholder seg til dem (Hovland, 2020a). Gro Brækken, som er generalsekretær i Norsk Institutt for styremedlemmer, oppfordrer alle styrer til å støtte ledelsen på bærekrafts-målenes utfordringer og muligheter. Videre presiserer hun:

«Mulige trusler kan være at selskapets klimaavtrykk er for stort, at det risikerer svekket omdømme i samfunnet eller hos aksjonærene (...). Selskapene må se på eventuelle forretningsmuligheter i bærekraftsmålene og hvordan de kan gjøre en forskjell» (Hovland, 2020a).

En forretningsmulighet

Samfunnet og næringslivet henger tett sammen – der samfunnet avhenger av et sunt og samfunnsbevisst næringsliv for å lykkes. Samtidig som næringslivet avhenger av et velfungerende og bærekraftig samfunn for å kunne drive god verdiskapning. Gjennom dette ser vi altså at de påvirker hverandre (Nilsen, 2019). NHO understreker at samfunnsansvar bygger på verdier som rettferdighet, respekt og ærlighet. Så når en virksomhet kombinerer samfunnsansvar med forretningsmessig drift, oppleves dette både som positivt og verdifullt av eiere, ledere og medarbeidere (Nilsen, 2019).

Ifølge David Cooperrider er strategisk samfunnsansvar selve kjernen i fremtidens bedriftsledelse, og den potensielt største forretningsmuligheten i det 21. århundret (Haski-Leventhal, 2018). Med dette ser man et stort potensial for norske bedrifter. Ifølge Kilsti ønsker hele åtte av ti forbrukere å leve mer bærekraftig, og knytter ønsket til forbruket sitt. Når 80 prosent av nordmenn ønsker å bidra til å en bedre utvikling, er det helt klart et vakuum (Hovland, 2020b). Hun gjengir fra undersøkelsen at forbrukerne oppgir det som en utfordring å vite hva som er det bærekraftige valget, og at det er her det ligger potensiale. Norske bedrifter har dermed mye å hente på å tilby kundene veiledning av produktvalg og bedre kommunikasjon (Hovland, 2020b).

2.5.3 Bærekraftige valg – et kunnskapsproblem

Når forbrukere har utfordringer med å manøvrere seg blant produkter i markedet, kan det indikere noe om hvordan bedrifters kommunikasjon rundt bærekraft er per i dag. Forbrukerens miljøholdninger oppfattes derfor ikke som et hinder for en bærekraftig fremtid, men dårlig informasjon og veiledning kan bremse fremgangen. Det fremkommer i en undersøkelse gjennomført av Ipsos på oppdrag for Orkla, at Norge er langt mer interesserte i informasjon om resirkulering, næringsinnhold og klimapåvirkning på produktemballasjen, enn Sverige og Danmark. Videre ser man at hele 74 prosent mener det er viktig med resirkulering av avfall hjemme (Orkla, 2019).

Undersøkelsens resultater er likevel alarmerende, da de avdekker at 7 av 10 nordmenn synes det er vanskelig å vite om et produkt er bærekraftig. Til tross for høy interesse og engasjement, kommer det også frem i undersøkelsen at 69 prosent synes det er vanskelig å vite om emballasje kan resirkuleres eller ikke. Med dette ser vi at det er et større

kunnskapsproblem, enn holdningsproblem, og at det kan løses med bedre informasjon og veiledning. Konsernsjefen Jaan Ivar Semlitsch i Orkla konstaterer på bakgrunn av undersøkelsen, at den viser hvordan selskapet og andre bedrifter har en viktig jobb med å gjøre det enklere for folk å ta bevisste valg (Orkla, 2019). Dette er en kjernesak Forbrukerrådet også mener det må jobbes med: «*Retten til et sunt og godt miljø er en sentral forbrukerrettighet. Men mangel på informasjon og komplekse prosesser gjør at det er vanskelig som forbruker å velge miljøvennlige produkter og tjenester i hverdagen.*» (Instefjord, 2020).

Samfunnsorientering

For at virksomheter skal holde på kunder og takle konkurransesituasjonen, må de få innsikt i kundens behov som er en av grunnpilarene i *markedsorientering*. For selgeren er det viktig å avdekke kundens ulike behov for å kunne komme frem til den beste løsningen for forbruker, bedrift og samfunn på sikt (Framnes, Pettersen & Thjømmøe, 2017, 36-38). Innsikt i forbrukerens behov har utvidet markedsføringsbegrepet til samfunnsorientert markedsføring – *samfunnsorientering*. Med informasjon og veiledning avdekket som et samfunnsorientert behov, ser man ringvirkninger i forbrukeres forståelse for hva bærekraft egentlig innebærer, og dermed hvilken hensikt det har for forbrukeren selv.

Pål Rasmus Silseth, høyskolelektor ved Institutt for markedsføring ved Handelshøyskolen BI og partner i Barcode Intelligence, har de siste 15 årene studert hvordan bærekraft påvirker forbrukernes tilfredshet og lojalitet. Silseth forteller: «*Men vi har så langt sett liten effekt på forbrukernes tilfredshet med, og lojalitet til bedriftene de kjøper varer og produkter fra. Som forbrukere velger vi det som gir den største nytteverdien for oss selv*» (Farbrot, 2019).

Tall fra en undersøkelse gjort av Norsk Kundebarometer, viser at 66 prosent av norske forbrukere mener økt satsting på bærekraft, fører til høyere priser på varer og tjenester, uten at kvaliteten nødvendigvis blir bedre. Undersøkelsen ble gjennomført blant 1000 norske forbrukere fra januar til april i fjor. Silseth fortsetter: «*Norske forbrukere sier at de er villige til å godta en høyere pris fra bærekraftige leverandører, men det forutsetter at de får høyere opplevd kvalitet på produktene og tjenestene*». Bærekraft oppfattes med andre ord ikke som en ekstra kvalitet som forsvarer høyere priser. Undersøkelsen viser dog at selv om forbrukere

ikke er mer lojale til bærekraftige bedrifter, blir disse bedriftene bedre likt (Farbrot, 2019). Men dette avhenger av flere faktorer, blant annet likheten mellom bedrift og sak.

2.5.4 Teorien om *fit* - samsvar

Graden av likhet mellom en merkevare/bedrift og den samfunnssak de støtter, har potensielt en essensiell påvirkning på mottakerens syn av merkevaren/bedriften. Dette kan vi se i lys av teorien *fit* – eller samsvar. Om man skal se teorien som noe konseptuelt, er *fit* et begrep som beskriver fellestrekk mellom to elementer (Aaker & Keller, 1990). Disse elementene blir deler av en forbrukers assosiasjonsnettverk, og graden av *fit* mellom dem – avhenger av likheten mellom elementene i forbrukerens minne (Anderson, 1983). Når bedrifter velger en sak eller utfordring i samfunnet som formål i forretning og kommunikasjon, er altså samsvaret mellom den saken og bedriften/merkevaren essensielt for resultatet.

Tidligere forskning viser oss at merkevarer med høy grad av samsvar til saken, mottar positiv respons og gunstige evalueringer. De positive oppfatningene mottakeren får gjennom assosiasjonene overføres til bedriften eller merkevaren selv, som bidrar til sterkere positive assosiasjoner i nettverket til mottakeren. Dette styrker igjen relasjonen mellom mottaker og merkevare, samt bidrar til bedre effekt av bedriftens kommunikasjon. Assosiasjonene etableres i tankesystem 2 som kognitive knagger, som videre enkelt fremkalles i system 1, slik at mottakeren har et lettere tilgjengelig helhetsinntrykk til gunst for bedriften (Lafferty, 2007). Der graden av *fit* er lav, oppstår motsatt effekt. Man ser at en dårlig *fit* er til ugunst for bedrifter, ved at forbrukerens oppfatninger da preges av forvirrelse og følgelig negative assosiasjoner (Aaker & Keller, 1990). Man kan derfor fastslå at mottakers oppfatning av *fit* mellom bedrift og sak, forventes å ha en sentral innvirkning på reaksjoner til bedriftens kommunikasjon om ansvarlige tiltak og bærekraft.

Å kommunisere samfunnsansvarlig tiltak riktig, og med høy *fit*, er altså avgjørende for å oppnå ønsket effekt. For å illustrere dette har vi gjennomgått to eksempler, der den ene bedriften treffer godt på *fit* mellom merkevare og sak, mens førte en sak med lav grad av *fit* til merkevaren. Eksempelene er hentet fra en egen, tidligere eksamensoppgave i Vitenskapsteori og metode (Eksamen VIM3103, 2020), og kan leses i vedlegg 2.

2.5.5 Samfunnsansvar gjennom merkevarebygging

Samfunnsansvar kommuniseres ikke bare gjennom reklame og kampanjer, men også gjennom merkevarebygging. En verden uten merkevarer, hadde trolig ikke vært mulig – i alle fall ikke gunstig. Merkevarer spiller en svært viktig rolle i menneskers liv, blant annet gjør de det enklere for oss å ta valg når vi handler, det oppleves tryggere å velge en kjent merkevare enn en ukjent og vi tilfredsstilles ofte mer av merkevarer, fordi de er bedre tilpasset våre behov (Samuelsen, Peretz & Olsen, 2017, 69). De sterke psykologiske effektene som merkevarer har på enkeltmennesker, medfører konsekvenser for bedriften som eier den. Målet med en merkevare er å bli valgt overfor andre merkevarer, og for bedrifter vil derfor merkevaren kunne føre til differensiering fra konkurrenter, som hjelper å bygge konkurransebarrierer. Ikke minst oppnås mer lojale kunder, bedre distribusjon, makt og effekt av markedskommunikasjon, samt mulighet for effektive vekststrategier (2017, 91-98). Gjennom dette er det klart at bedrifter må være bevisst samfunnet rundt seg og hva befolkningen er opptatt av (2017, 67). For å kunne oppnå de overnevnte godene, vil det være nødvendig at virksomheter klarer å skape en sterk merkevare gjennom grundig merkevarebygging. Enkelte bruker også bevisst fokuset på samfunnsansvar i denne prosessen.

Merkeelementer

Merkeelementer er alt som omgir en merkevare, og blir en viktig del i arbeidet med å knytte bedriftens samfunnsansvar til denne. Merkeelementer er på mange måter de synlige delene av merkevaren, og de deler man aktivt kommuniserer gjennom ulike kanaler. Dette hjelper med å skape identifikasjon og differensiering fra andre varer, slik at kunder på bakgrunn av merkeelementene kan kategorisere merket riktig. Det er merkeelementene bedriften selv kan styre; altså har de en viktig funksjon i kommunikasjon av merkevaren (Samuelsen, Peretz & Olsen, 2017, 326-327). Det finnes en rekke ulike merkeelementer: navn, logo, design, farge(r), slagord, merkekarakter, lyd og lukt. Riktig nok er et merkeelement enhver ting som mottakeren oppfatter som en del av merkevaren og disse må sees i sterk sammenheng med hverandre (2017, 330). Vi finner det relevant å se videre på noen av merkeelementene i tråd med fronting av samfunnsansvar (les: vektet bærekraft).

Navn og slagord:

Merkevarens navn er definitivt det viktigste merkeelementet, ettersom det er denne delen av merkevaren som er ønskelig at kunden skal fremkalle og gjenkjenne, samt knytte positive og

relevante assosiasjoner til (Samuelsen, Peretz & Olsen, 2017, 331). Al Ries & Jack Trout (2001, 71) er heller ikke i tvil om den enorme kraften til merkenavnet. Valg av navn er derfor en viktig faktor i posisjoneringsarbeidet. *Posisjonering* innebærer ulike aktiviteter bedriften foretar for å posisjonere produktet med en avgrenset og karakteristisk profil i forbrukerens hode (Framnes, Pettersen & Thjømøe, 2017, 351). Videre utdyper Ries & Trout: «*Posisjonering er ikke det du gjør med et produkt, men hva du gjør i kundenes hoder* (2001, 2, egen oversettelse). *Posisjonering er et organisert system for å finne et åpent vindu i forbrukerens sinn* (2001, 19, egen oversettelse).

Produktserien Klar er et relativt nytt bærekraftig konsept fra Orkla. Serien består av produkter innen rengjøring og personlig pleie, og har et navn som tydelig presenterer produktseriens ansvarlige produksjon. Med assosiasjoner til en renere og friskere verden, lyder også slagordet i tråd med konseptet. Klar representerer et godt eksempel på hvordan merkeelementene er brukt til å kommunisere merkevarens samfunnsansvar, og kan leses i vedlegg 3.

Emballasje og innpakning

Plast er i stor grad på vei til å bli et av våre største miljøproblemer. Statistikk viser at det årlig havner 6,4 tonn med søppel i verdenshavene, hvor mellom 70-80% av dette er plast. Dette har enorme påvirkningsfølger på både sjøpattedyr, fisk og fugler, samt korallrev, som i ytterste konsekvens må bøte med livet (Naturvernforbundet, u.åa). Leder i Naturvernforbundet Silje Ask Lundeberg uttrykker sterkt sin formening om plast:

Verden må i fremtiden slutte å bruke plast. Om vi skal komme dit, må vi innføre forbud mot alle de plastproduktene som enkelt kan erstattes med fornybare og nedbrytbare materialer, samt sette en høy miljøavgift på all annen bruk av plast. Vi forventer at Regjeringen kommer med tiltak som virkelig gjør en forskjell – og som gir Norge ledertrøya i kampen mot plastforurensning av havet. (Naturvernforbundet, u.åa)

Det er flere aktører som ser ødeleggelsene plast forårsaker og som tar ansvar med utvikling av miljøvennlige emballasjer. Klar har vi allerede nevnt, mens et annet eksempel er Samsung som nå bytter ut all plastemballasje med resirkulert materiale og papir. Som et ledd i deres bærekraftstrategi vil altså emballasjen på mobiler, nettbrett, tv-er og hvitevarer være av miljøvennlige alternativer (Redaksjonen, 2019a). Også Unil vil gjøre en innsats og støtter opp under Norges Gruppens miljøambisjoner. Som emballasjeoptimering skal Unil gå fra

hermetikk til kartong og de har satt som mål å fjerne all hermetikk fra egne merkevarer innen året 2022 (Norges Gruppen, 2017).

Miljømerking

Miljøinformasjon om produkter opptrer ofte i form av miljømerker på emballasjen eller designet (Fet & Skaar, 2010, 346). *Miljømerking* er betegnelsen på merking av forbruksvarer, og skal angi at varen er lite miljøskadelig. Myndighetene opprettet miljømerking som stiftelse tilbake i 1989. Hensikten med slike merker er at det skal være lett å velge rett, da alle skal forutsetninger for å redusere miljøødeleggelsene ved å ta riktige valg (Eide, 2017). I Norge er blant annet to miljømerker godkjent av offentlige myndigheter; Svanen (1990) og Blomsten (1992) (Andersen, 2020). Andre merker er Ø-merket, Fairtrade, Go Cruelty Free og Vegan (Mojo Magasin Konsept, 2011).

Sifo-forsker Gunnar Vittersø forteller at når merkeordningene først finnes, så er det en villighet til å betale mer for de varene som er utstyrt med et etisk merke. Vittersø utdyper: *«Det er på de økologisk merkede produktene vi har de beste tallene. Rundt 10-15 prosent sier de at ofte eller alltid kjøper økologisk mat. Riktig nok er for høy pris en av de viktigste hindringene for å kjøpe økologi for mange* (Mathisen, 2017).

Intern merkevarebygging

Samfunnsansvar gjennom merkevarebygging trenger nødvendigvis ikke å bare være synlig gjennom selve produktet (eller tjenesten). I likhet kan selve leverandøren/virksomheten speile holdninger og verdier rundt samfunnsansvar gjennom sin interne merkevarebygging. Ettersom forskning viser at ansatte er sterke påvirkere av kundens oppfatning av merkevaren (Samuelsen, Peretz & Olsen, 2017, 555) vil det være med stor fordel å overføre virksomhetens verdier og holdninger til besetningen. Som tidligere nevnt har ledere i organisasjonen stor påvirkning på virksomhetens verdisyn. Deres styring og ledelse av de ansatte, gjennom trening og opplæring av sentrale virkemidler, står derfor sentralt i intern merkevarebygging.

«Living the brand»

Intern merkevarebygging går hovedsakelig ut ifra det Nicholas Ind kaller *«living the brand»* som videre omfatter at de ansatte internaliserer merkeløftet og lar seg identifisere med merkevaren. I praksis handler det om de tre H-ene (Samuelsen, Peretz & Olsen, 2017, 564):

- *Hode* – de ansatte må forså hvorfor de skal gjøre noe
- *Hjerte* – de ansatte må ville, ønske og føle at det de skal gjøre er viktig
- *Hender* – de ansatte vet hva de skal gjøre, og de er videre i stand til å gjøre det

De tre dimensjonene har like stor betydning, men krever riktig nok ulik tilnærming for oppnåelse: For leveranse av «hode» og «hender» kreves kompetanseprogrammer og praktisk opplæring. «Hjerte» - emosjonell tilknytning; handler derimot om individets evne og ønske til å identifisere seg med virksomheten/merkevaren. Så denne dimensjonen handler det i stor grad om å rekruttere motiverte ansatte som står i tråd med verdiene (Samuelsen, Peretz & Olsen, 2017, 564-565). Verdier kan lede mange i samme retning, løfte en virksomhet og skille en merkevare fra sine konkurrenter (Skarpsinn, 2014). På grunnlag av de tre H-ene ser vi en klar sammenheng mellom intern merkevarebygging og samfunnsansvar. Tiltak av samfunnsansvar er noe de ansatte må se vesentligheten og viktigheten av (hode) og videre kjenne til konkrete tiltak de kan iverksette, for så å kunne handle (hender). Ikke minst må medlemmene virkelig brenne for å utøve en forskjell, med andre ord ha en indre motivasjon for å iverksette samfunnsansvarlige initiativer (hjerte).

2.5.6 Hvor lønnsomt er samfunnsansvar?

En forventning om lønnsomhet i bedriften er en vesentlig drivkraft for tiltak av miljøengasjement og -initiativer (Fet & Skaar, 2010, 337). I et intervju med Ledernytt sier Professor Caroline Dale Ditlev-Simonsen at samfunnsansvar kan være lønnsomt dersom det blir gjort på riktig måte. Utfallet kan bestå av både økt fortjeneste og et bedre omdømme (Sund, 2018).

Forretningsnærhet skaper lønnsomhet

Storebrand støtter Ditlev-Simonsens påstand og de har selv i flere år satset på bærekraftige investeringer. Storebrand viser til undersøkelsen gjennomført av Mercer i 2009, der 10 av 16 studier viste en positiv sammenheng mellom kriterier for miljø, samfunnsansvar og avkastning (Nordby, 2012). Flere har undersøkt forholdet mellom hvor godt bedriftens samfunnsinitiativer fungerer, og hvor godt bedriftene presterer økonomisk sett. Margolis & Walsh (2000) har gjennom en slik empirisk undersøkelse, bestående av 95 studier siden 1972, avdekket interessante funn. Om man ser på suksessen til virksomhetens samfunnsinnsats som en uavhengig variabel, viser det seg en *positiv sammenheng* mellom denne og de økonomiske

resultatene, i 42 av de 95 studiene. Dette tilsvarer over halvparten, 53 prosent. Bevisene er riktig nok flertydige da det var ingen sammenheng i 19 av studiene, og en negativ sammenheng i 15 av dem. Likevel ser det riktig nok ut til at bedriftens samfunnsinnsats har en positiv innvirkning på de økonomiske resultatene (sitert i Knudsen, 2010, 155). Økt lønnsomhet til ansvarlige virksomheter blir også støttet av en rapport Deloitte kom med i 2013 (Fløgstad, 2019).

Studien *Corporate Social Responsibility and access to Finance* viser at samfunnsansvar medfører at bedrifter lettere kan sikre finansiering av nye prosjekter. Noen av konklusjonene er: Samfunnsansvar gir en mer effektiv form for samhandling med viktige interessenter og jo flinkere en bedrift er til å ta samfunnsansvar, dess færre kapitalbegrensninger vil den møte (Nordby, 2012). Alt dette indikerer at en 'høyere hensikt' i virksomheten lønner seg, og at «doing good» ofte er «good business». Daglig leder i Miljøfyrtårn, Ann-Kristin Ytreberg forteller: «*De beste lederne plasserer seg ofte smart i forhold til fremtidens kundekrav og investorkrav. De vet at mange ser etter dokumentasjon på miljø og bærekraft. Et tydelig miljøansvar tiltrekker seg dessuten den beste arbeidskraften (..)*» (Miljøfyrtårn, 2020).

På en annen side, som teorien om fit bekrefter, er likheten mellom sak og bedrift viktig. For å ha høy grad av fit, bør samfunnsansvarlige tiltak derfor ligge forretningsnært. Rådgiver i PURE CSR, Stine Lise Hattestad Bratsberg, begrunner dette med følgende: «*Det er ikke noe automatikk i at det er lønnsomt for bedrifter å drive med veldedighet. Det å være snill og god og gi bort gaver er som regel ikke lønnsomt*» (Nordby, 2012). Bratsberg forteller videre at bærekraftig samfunnsansvar må være lønnsomt for begge parter:

Eksempelvis er IKEA og UNICEF et slikt vinn-vinn-samarbeid. IKEA lærer om barnearbeid gjennom UNICEF og på den måten slipper unna uhyggelige overraskelser og omdømmetap. Dessverre kan det virke som det er vedtatt sannhet at veldedighet er lik bedrifters samfunnsansvar. (Nordby, 2012)

Intern lønnsomhet

Internt i virksomheten kan samfunnsansvar ha positiv virkning på økt trivsel blant ansatte med redusert sykefravær (Fet & Skaar, 2010, 337). Å jobbe et sted som har en høyere hensikt, gir nemlig økt medarbeiderengasjement. Daniel Pink mener at et høyere mål er én av tre faktorer som motiverer og skaper trivsel, de to andre driverne er autonomi og mestring (Fløgstad, 2019). Å ta samfunnsansvar har også vist seg via andre interne fordeler. Gjennom

bedre utnyttelse av energi og ressurser medfører tiltakene også redusert utslipp, i likhet med redusert avfall. I tillegg kan tiltak av samfunnsansvar medføre utvikling av bedre bedriftsstrategier og styringssystemer som ivaretar tiltakene (Fet & Skaar, 2010, 337).

Flere indisier peker altså på at samfunnstiltak er lønnsomt og at det er fullt mulig å få eksterne fordeler som et bedre omdømme, samt interne fordeler, så lenge det blir gjort riktig. Likevel vil det være noe utfordrende å si nøyaktig hvor mange positive resultater tiltakene medfører, da dette er et område som kreves mer forskning.

Resultater av samfunnsansvar

Margolis & Walsh argumenterer i sin artikkel *Misery loves Companies – Rethinking social initiatives by business* (2003), for at den akademiske forskningen bør skifte fokus. Fra å vise at det er en årsakssammenheng mellom bedrifters samfunnsmessige og økonomiske prestasjoner, bør det i stedet stilles spørsmål om hva bedriftene faktisk gjør for å redusere samfunnets utfordringer. Det bør i henhold til dette rettes søkelys mot hvilken virkning selskapenes handlinger har, ikke bare økonomisk, men også samfunnsmessig. Videre foreslår Margolis & Walsh følgende spørsmål som verktøy når resultater skal måles (sitert i Marsden, 2010, 45):

- *Gir selskapenes innsats for å løse samfunnets problemer, noen konkrete resultater når de handler som de gjør?*
- *Hvordan kan den antatte sannheten om at selskapene kan være effektive pådrivere, ikke bare for økonomisk effektivitet, men også samfunnsmessige forbedringer, virkeliggjøres?*
- *Hvordan kan de konkrete resultatene oppnås?*
- *Under hvilke omstendigheter og ved hjelp av hvilke prosesser, kan de viktige målgruppene og institusjonene som er nødvendige for et sunt samfunn, tjene på bedriftenes handlinger?*

Utfordringen ved å måle resultater av samfunnsansvar skyldes trolig at antallet av samfunnsansvarlige og miljøengasjerte virksomheter er for få (Beloe, Elkington & Thorpe, 2010, 303-304). Som tidligere nevnt under samfunnsansvar i historien; «the narrow view», har samfunnsansvar blitt sett på som negativt da det kan misbrukes av bedrifter med umoralske hensikter. Samfunnstiltak blir da «iverksatt» basert på oppnåelse av egenvinning,

potensielt fremstilt på en uærlig og forvridd måte. Gjennom dette ser vi at potensialet for et «misbruk» av samfunnsansvar kan oppstå, til tross for at det skal innebære et straffeansvar for de som uaktsomt eller forsettlig gir misvisende eller feilaktige opplysninger (Hansen, 2019).

2.5.7 Identitet versus omdømme: Misbruk av samfunnsansvar

Joel Bakan har med bok og senere film «*The Corporation*» belyst mindre positive sider ved samfunnsansvar. Bakan trekker frem samfunnsansvar som et narrespill, som gjør selskapene i stand til å skjule dårlige praksiser og bedre stå imot statlig regulering. Gjennom dette kan altså virksomheter gi inntrykk av at de bevarer sine miljø- og samfunnsmessige «forpliktelser» (Marsden, 2010, 41-42), uten å sette handling bak ord.

Clive Crook (2005) er på samme måte åpen om sin skepsis til virksomheters samfunnsansvar, og mener at 'mye av fokuset på samfunnsansvar minner om et røykteppe av politisk korrekthet'. Crook hevder at selskapene er avhengig av opinion, og gjennom dette ser man at ledere svarer politisk korrekt på spørsmål om deres motiver for ansvarlige tiltak (2005). Av den grunn vil det alltid hvile en usikkerhet om hvorvidt, eller i hvilken grad, selskapenes samfunnsansvar er drevet og motivert av moralske verdier eller strategiske hensyn. Likevel står han ved at man skal trå varsomt med å trekke generelle konklusjoner om baktanken ved motivene (sitert i Morsing & Vallentin, 2010, 277-278).

Window Dressing

Som Ditlev-Simonsen hevdet, kan en potensiell gode av samfunnsansvar resultere i økt eller forbedret omdømme, dersom tiltakene blir iverksatt og informert om riktig (Sund, 2018). Dette kan være en mulig forklaring på hvorfor bedrifter snakker varmt om bærekraft uten å iverksette påfølgende tiltak. Dermed oppstår tidvis sammenhenger der samfunnsansvar misbrukes. Når virksomheter ikke setter handling bak ord, oppstår dissonans mellom deres kommuniserte identitet, og deres opplevde identitet. Dette kalles *window dressing*, og er en strategi som går ut på å få virksomheten til å se bedre ut, og dermed oppnå positiv oppmerksomhet eller motta respons (Chen, 2019). Stipendiat på Norges Miljø- og biotenskapelige universitet (NMBU) og høyskolelektor ved Høgskolen i Innlandet Jill Tove Buseth forklarer: «*Det er bra at bedrifter setter miljø og bærekraft på dagsorden, men problemet med større selskaper er at de tidlig skjønnte at de måtte presentere seg som en del av løsningen*» (Haug, 2019).

Tross window dressing kan forbedre bedriftens posisjon på kort sikt, ser man at det har svært negative resultater på lengre sikt (Chen, 2019). Man ser at bedrifter som blir kjent for uetisk eller umoralsk oppførsel, opplever vedvarende negative assosiasjoner til sin merkevare. Bedrifter som forsøker å markedsføre samfunnsansvar i etterkant av noe slikt, vil ikke bare miste tilliten fra forbrukere, men kynismen overfor samfunnsansvaret vil vokse. Et eksempel på en slik bedrift, er solstudioet Brun og Blid. Dette eksempelet kan leses i vedlegg 4.

Grønnvasking – et paradoks

Tidsperioden vi lever i nå, er sterkt preget av våre holdninger og fokus på klimaendringer og miljø. Virksomheter har relativt tidlig fanget opp dette ønsket i markedet, og vil dermed oppfylle forbrukernes krav, ved å tilby flere bærekraftige og miljøvennlige produkter. Her må vi påpeke ett viktig skille; Det er en total motsetning til forretningsmessig verdigrunnlag og et strategisk ønske om å bli mer miljøvennlig, når bedriften ensporet ønsker å fremstå miljøvennlig for å tiltrekke kunder og maksimere profitt. Dette fremhever det utdaterte, smale perspektiv, og er et fenomen kalt *grønnvasking* (Glørstad, 2018).

Ordet er videreutviklet fra “hvitvasking” som Oxford Dictionary definerer som bevisst tildekking av feil, samt mangler for å få noe til å fremstå som bedre enn det egentlig er (Traavik, 2019). En relativt vanlig definisjon av grønnvasking lyder slik: «*Det foregår grønnvasking dersom en bedrift bruker mere penger på å promotere at de er miljøvennlige enn de bruker på å faktisk iverksette miljøvennlige tiltak*» (Glørstad, 2018).

Grønnvaskings opprinnelse

Det var trolig bachelorstudent og miljøaktivist Jay Westerveld som snublet over begrepet grønnvasking (“*greenwashing*”) i 1986 da han var på forskningstur i Samoa. Under turen snek han seg inn på et hotell på Fijiøyene for å stjele med seg noen håndklær. En opphengt plakat sto det at havet og korallrevene er viktige ressurser og at gjestene kunne være med å bidra til å redusere klimaendringene ved å benytte hånddukene om igjen. Avslutningsvis sto det «*Hjelp oss med å hjelpe miljøet*». Westerveld så øyeblikkelig paradokset: hotellet påstod at de var opptatt med å bevare øyas økosystem, samtidig som de var i gang med å utvide store bygninger. Hotellet gjorde ellers minimalt med å redusere eget energiforbruk og forurensing. Plakatens formål var overhodet ikke for miljøets skyld. Hotellets fokus lå heller på å spare mest mulig penger samtidig som de fremsto som ansvarlige og miljøvennlige (Glørstad,

2018). Nå i dag har fenomenet blitt et omdreiningspunkt i debatten om bærekraft, da spesielt i møte med næringslivet (Traavik, 2019).

H&M anklages for grønnvasking

Et eksempel av der samfunnsansvar misbrukes er illustrert av tekstilindustriens fast fashion-konge, eller versting; Hennes & Mauritz (H&M). H&M profilerer seg som samfunnsansvar og sier de vil være en del av en bærekraftig, sirkulær økonomi i bidrag til FN's bærekraftsmål (Sjåfjell, 2017). For eksempel oppfordres kundene til å levere brukte klær til gjenvinning i deres butikker, slik at klærne kan resirkuleres. Likevel ble det ifølge dansk TV 2 avslørt at H&M systematisk brenner tonnevis med usolgte klær, til tross for forsikringer om det motsatte (2017). Videre kan man se at H&M i 2013 lovet at alle deres tekstilarbeidere skulle få en levelønn innen 2018 (Christie, 2017). Derimot saumfarte Clean Clothes Campaign H&M og har slått fast av løfter om vesentlig høyere lønninger for tekstilarbeidere ikke har blitt innfridd. I en undersøkelse som er basert på intervjuer med arbeiderne i fabrikker i Bulgaria, Tyrkia, India og Kambodsja forteller arbeiderne en helt annen realitet enn det H&M forteller den vestlige verden. Nemlig at ingen tjener i nærheten av en levelønn (Leffler, 2018). Dette er alvorlig, og det kan virke som om H&M-gruppen flytter fokus fra dette over på andre tiltak. I 2018 ble det presentert at hele 57% av alle materialene H&M gruppen benytter, var resirkulerte eller på en annen måte bærekraftige, og et av H&Ms mål fremover vil være å redusere CO₂-utslippene med 40% innen 2030. Målet er videre blitt godkjent av Science Based Targets Initiative (Redaksjonen, 2019b). H&M beskyldes med dette for grønnvasking, men også for ulovlig markedsføring, noe vi går inn på i et ytterligere eksempel i vedlegg 5.

Vi ser parallelt med disse funnene, enorm negativ oppmerksomhet. Ifølge kommunikasjonsbyrået Apeland og Reputation Institutes årlige omdømmeundersøkelse, får H&M negative kommentarer på nesten alle områder i undersøkelsen. Kommunikasjonssjefen i Apeland, Ole Christian Apeland sier følgende til NRK:

«Kommentarene omfatter alt fra dårlig arbeidsmiljø, til usunt kroppspress og mangel på etikk. Selv om de fleste kjenner merkevaren, og det er lav pris, så er folk opptatt av at virksomheter oppfører seg skikkelig. Der svikter H&M» (NTB, 2018). For flere eksempler på grønnvasking vises det til vedlegg 5.

Brudd på markedsføringsloven

«Enten endrer du deg, eller så er du død om ti år»

(Hopland, 2019)

Det sa administrerende direktør i Carlsberg Gruppen til E24, som mener folk er i ferd med å endre seg fra et fokus på pris, til et fokus på bærekraft (Hopland, 2019). Parallelt med klimakampen slenger flere bedrifter seg på 'bærekraft' som et markedsføringselement, i håp om å sikre miljøpoeng hos forbrukerne. Utfordringen er at færre har substans i sin bærekraftige satsing. En rekke selskaper ble stemplet som grønnvaskere i løpet av 2019, der de hovedsakelig gjorde tiltak kun hvilende på overflaten, for å få forbrukere til å tro at de er mer miljøvennlige enn de egentlig er. Problemet ble så stort at Finanstilsynet måtte gå ut med en advarsel om at etterspørselen etter 'grønne investeringer' kunne medføre feilprising av verdipapirer (2019).

Forbrukertilsynet jobber med å passe på at påstander om bærekraft ikke bryter med markedsføringsloven. Som et tiltak, fortalte representanter fra Forbrukertilsynet om grensen mellom lovlig og ulovlig markedsføring på Omdømmedagen 2019 (Kervarec, 2019b). De viktigste huskereglene Forbrukertilsynet gir bedrifter som markedsfører under det grønne skiftet, baserer seg på markedsføringsloven og heter som følgende 1) Markedsføringen skal ikke være villedende, 2) Påstander må kunne dokumenteres, og 3) Vær forsiktig med virkemidler som spiller på forbrukerens samvittighet (2019b). Disse kan vi se i sammenheng med markedsføringslovens generalklausul kapittel 1 og 2. Men hvor enkelt er det for forbrukere å gjennomskue tilfeller der disse huskereglene brytes?

Nortura – garanti uten dokumentgrunnlag

Mange landbruksaktører mangler etiske grenser når de uttaler seg om dyrevelferd. Nortura fikk søkelyset mot seg av Forbrukertilsynet da styreleder i Nortura Trine Hasvang Vaag garanterte at kjøtt fra Gilde kommer fra dyr som har levd under gode levevilkår. Med andre ord ga konsernledelsen en garanti til forbrukerne, som ikke på noen måte kunne dokumenteres (Gard, 2019). Dette ser vi at strider med markedsføringsloven *paragraf 8 (villedende uttalelser)*:

En handelspraksis er villedende dersom den, i sin konkrete sammenheng og etter en helhetsvurdering, utelater eller skjuler vesentlige opplysninger som forbrukerne ut fra

sammenhengen trenger for å kunne ta en informert, økonomisk beslutning eller presenterer opplysningene på en uklar, uforståelig, tvetydig eller uhensiktsmessig måte. (...). (Markedsføringsloven, 2020)

Forbrukertilsynet sendte derfor et brev til konsernledelsen om at markedsføringskampanjen om grisene villedet forbrukerne, samt at markedsføringen i stor grad var uetisk. Behovet for videre oppfølging er riktig nok stort, da markedsføringsstrategien til Nortura på ingen måte er ny. Både Nortura og Tine har store markedsføringsbudsjetter og flere av reklamene deres har vært villedende i generasjoner, i form av idylliske historier og fremvisning av bilder fra produksjonsdyrenes liv (Gard, 2019). For flere eksempler om brudd på markedsføringsloven, vises det til vedlegg 6.

2.5.8 Problematisering og kritikk

Samfunnsansvar er som nevnt nå allment kjent i dagens næringsliv, men har gjennom tidene alltid blitt utsatt for bemerkelsesverdig kritikk. Debatten om hva som er det «*riktige*» forholdet mellom næringslivet og samfunnet går langt tilbake i tid. Noen av antikkens filosofer; Platon og Aristoteles hadde selv sine tanker om det moralske aspektet ved dette forholdet (Kakabadse, Kakabadse & Barratt, 2010, 319). Søkelyset rettes spesielt mot den grunnleggende hensikten med hva næringslivet skal være og om hvorvidt selskaper skal ta hensyn til samfunns- og miljømessige spørsmål da dette ikke direkte påvirker selskapets evne til å drive forretninger (Marsden, 2010, 41). Under kritikken faller også hva bedrifter egentlig er ansvarlige for, om samfunnsvaret risikerer å pådytte andre kulturer et verdisyn.

Boken *Social Responsibilities of the Businessman* (1953) av Howard Bowen var første litterære verk til å direkte adressere samfunnsansvar. Den skapte debatt og blir sett på som en milepæl for samfunnsansvar i moderne tid. I boken påpekte Bowen hvordan store organisasjoner i United States er sentrale aktører av makt til å påvirke mange liv, og med det stilte han et nøkkelspørsmål: *Hvilket ansvar ovenfor samfunnet er forretningsfolk rasjonelt sett forventet å ha?* I 1979 argumenterte Archie Carroll at i samsvar med det finansielle ansvaret, har også bedrifter et etisk ansvar (Haski-Leventhal, 2018, 14).

På den andre siden står *The Economist*, som tidligere skrev at samfunnsansvar resulterer i store mengder bortkastede ressurser, og at selskapers fokus på å levere ypperlige varer og tjenester og å skape profitt, blir opprevet (Marsden, 2010, 41). Når virksomheter må vurdere hvordan de påvirker miljø og samfunn, medfører dette økte regnskapskostnader, større behov

for ekspertise og større tidsbruk hos ledelsen. Selskapets målsettinger blir også langt mer kompleks ettersom suksess ikke lenger måles på kun én skala (2010, 50). The Economist mener bedrifter skal få ha hovedfokus på det de kan best – nemlig å konkurrere om markedsandeler og maksimere utbyttet for aksjeeiere. De skal ikke måtte bli distraheret av miljø- og samfunnsmessige hensyn som i utgangspunktet er staten mest egnede til (2010, 42). Artikkelen *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* (1970) har siden utgivelsen vært et sentralt referansepunkt i debatten om bedriftslederes samfunnsansvar (Cappelen, 2001). Med en slående evne til å formulere seg, ga Milton Friedman uttrykk for at bedrifters samfunnsansvar best ivaretas gjennom å maksimere eiernes avkastning:

Hva betyr det at en «virksomhet» har ansvar? Bare mennesker har ansvar. Et selskap er en kunstig person, og kan da i den forstand bare ha et kunstig ansvar. Med andre ord kan det ikke sies at en «virksomhet» som helhet har ansvar. Det første skrittet mot klarhet i å undersøke læren om næringslivets samfunnsansvar, er å spørre nøyaktig hva det innebærer for hvem. (Friedman, 1970)

Han diskuterte et spørsmål som opptar mange, og vakte oppsikt fordi posisjonen han forsvarte var kontroversiell – spørsmålet om hva bedriftsledere bør ta hensyn til når de fatter beslutninger. En rekke utviklingstrekk har derfor økt fokuset på lederes beslutninger; globaliseringen har tydeliggjort betydningen og innflytelsen de store selskapene har. Næringslivet påvirker den teknologiske og politiske utviklingen, og preger store deler av menneskers liv utenfor arbeidsplassen. Vi bør med det derfor stille et sentralt spørsmål til bedriftsledere og samfunnet forøvrig; «*Hvordan bør ledere forholde seg til ønsker og krav fra ulike interessenter?*» (Cappelen, 2001).

En ny type CSR

Med drøfting rundt «ansvar for driften» og «ansvar for samfunnet», har det blitt fremsatt en forestilling om at dette *ikke* er to sider av samme sak. Med andre ord kan man se på dem som to separate utfordringer som krever ulike aktiviteter, i tillegg til forskjellige måter å tenke på. Gjennom dette oppstår en stor utfordring for bedrifter, når interessenter stiller krav om at man må skape en annen måte å drive forretning på som integrerer hensynet til bedrifter, etikk og samfunn i fellesskap. Det er nøyaktig dette som beregnes som problemet med bedrifters samfunnsansvar (Freeman & Velamuri, 2010, 25-26).

I tillegg har det dukket opp et annet problem; nemlig at fokuset ligger på «aksjeselskapers» samfunnsansvar. Det stilles spørsmål om hvorfor det heller ikke kalles for «næringslivets» samfunnsansvar. Fokus på «aksjeselskaper» tilsier at bedrifter, grunnet størrelsen, suksessen, samt aksjefordelingen blant forskjellige eiere, må påta ansvar. I sammenligning vil det ikke forventes av mindre, mer lukkede firmaer. Dette skyldes at større, vellykkede selskaper har bedre tilgang til ressurser, som tilsvarer at de har et bedre utgangspunkt for å ta et større samfunnsansvar (Freeman & Velamuri, 2010, 26-27). Det er problematisk. Derfor har Kakabadse & Morsing et al (2010) foreslått å erstatte begrepet 'bedrifters samfunnsansvar' med 'bedrifters interessentansvar' (Freeman & Velamuri, 2010, 27). Med andre ord blir det foreslått en ny type CSR – bedrifters interessentansvar som representerer en ny tilnærming som organisasjoner kan utvikle (2010, 37).

Samfunnsansvar – et paradigme?

Fra et smalt perspektiv med filantropi, til et bredt perspektiv der bedriften ikke kan eksistere uten strategisk formål om å løse utfordringer i samfunnet, kan vi spørre oss om forslaget over innebærer et paradigme. I Tidsskriftets språkspalte *Inflasjon i paradigmer* (2018) konstateres følgende: «En overgang fra et paradigme til et annet skjer gjennom kriser. Det nye vinner frem og fortrenger det gamle. Paradigme er altså definert som en revolusjonerende endring av grunnleggende antagelser og prinsipper» (Hem, 2018).

Med klimakrisens alvorlige preg på samfunnet, kan potensielt et forslag om bedrifters interessentansvar ses på som en løsning i utviklingen av det ultimate samfunnsansvar, og følgelig skrives inn i historien som et paradigme.

2.6 Oppsummering

Teorien kort oppsummert viser oss at virksomheter blir utsatt for et enormt konkurransepress i dagens marked. Evner en ikke å fornye eller tilpasse seg raskt, kan det bety svekket posisjon eller redusert drift. Grunnet avtakende markedsvekst og den erkjennelse at det er billigere og mer lønnsomt å beholde en kunde, har relasjonsmarkedsføring fått blomstre i markedsføringsfeltet. Det er ingen tvil om at vedvarende kundebindinger er effektivt. Når kunderelasjonen bunner i handlingslojalitet, ses det som den ultimate lojalitetsformen. Dette styrker bedriftens omdømme; som betraktes som summen av inntrykk og reaksjoner rundt bedriftens rolle og dens interaksjon med omverdenen. Et godt omdømme fører til betydelige konkurransefortrinn i markedet, og kan dessuten virke som en kollisjonspute i kriser. Men

omdømmebygging er krevende og på ingen måte «endelig». Omdømmerisiko er en av bedriftens største risikoer, da det ikke er mye som skal til før en opplever omdømmetap. Omdømmetap tar tid å bygge opp, og til *det* er lojale kunder en viktig faktor for å lykkes.

Når vi i dag ser et grønt skifte som preger politikken, økonomien og samfunnet forøvrig, gjør bedrifter det lurt i å følge nøye med. Med Parisavtalen og FNs bærekraftsmål kommer vi ikke lenger utenom et felles samarbeid for å bekjempe klimautfordringene. Rapporter viser tydelige krav fra både forbrukere og interessenter om at bedrifter må ta større hensyn og ansvar, resulterer i at samfunnsansvaret har blitt en avgjørende faktor for overlevelse i tiden fremover. Milleniums-generasjonen utgjør omtrent 1/3 av den voksne befolkningen, og står helt sentralt i å definere hvilken retning samfunnet og varehandelen beveger seg. Så når denne generasjonen setter tydelige krav til ansvarsfulle merkevarer, lønner det seg å lytte.

Samfunnsansvaret har gått fra filantropi i bedriftens gode tider, til å i dag handle om felles verdiskapning og vinn-vinn situasjon om lønnsomhet. Graden av likhet mellom en merkevare og sak har potensielt en essensiell påvirkning på mottakerens syn av bedriften. Dersom det er en troverdig fit mellom bedrift og sak, viser dette at bedriften mottar positiv respons og gunstige evalueringer. De positive assosiasjonene mottakeren får gjennom samsvaret, ser man at overføres til bedriften og merkevarer selv. Ved å gjøre samfunnsansvarlige tiltak til en del av bedrifters strategi og merkevarebygging, anses dette som 21. århundrets største forretningsmulighet.

Det er likevel kritisk viktig å anerkjenne at den gode utviklingen har en mørk side. Flere eksempler viser bedrifter som ikke tar seg tid eller råd til å etablere samfunnsansvaret i kjernevirksomheten, og angriper samfunnsansvaret som en forbipasserende trend. Å sysselsette rådgivere uten at noe skjer er kanskje lønnsomt på kort sikt, men når den umoralske oppførselen blir kjent konstateres det negative assosiasjoner og tap på lang sikt. Med window dressing og grønnvasking skapes det forring hos forbrukerne og interessenter om hva som er bedriftens egentlige identitet. I de verste tilfellene er dette brudd på markedsføringsloven og bærer risikoen av permanent omdømmetap og boikott fra tidligere lojale kunder. For å gi bedrifter en klar og operativ tilnærming til temaet, foreslås det å endre begrepet fra «bedriftens samfunnsansvar» til «bedriftens interessent-ansvar». En ny type CSR, som kombinerer relasjon og ansvar i samme strategi.

KAPITTEL 3



METODE

3.0 Metode

Vårt ønske med denne studien, er å undersøke hvilken effekt kommunisert samfunnsansvar har på omdømme i vår tid. Metodelæren handler om hvordan man skal gå frem i en studie, for å på best mulig måte kunne undersøke om antagelsene man har, stemmer overens med realiteten (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2004, 33). I følgende kapittel vil vi redegjøre for hvilken forskningsmetode vi har benyttet, samt forklare undersøkelsesdesign og utvalgsstrategi. Vi vil utover dette ta for oss praktisk tilnærming og gjennomføring, kvalitet på undersøkelsen, etikk og kritisk tolkning. Vi gjør dette for å gi leseren innblikk i hvordan vi har gått frem ved designing av studien, innhenting av dataen og analyse av disse med målet om å belyse problemstillingen. Utgangspunktet for studien vår er henholdsvis forskningsspørsmålene, som er basert på problemstillingen presentert i første kapittel. Disse forskningsspørsmålene legger føringen for alle valg vi har tatt i planlegging og gjennomføring av studien, slik at vi med rette forutsetninger kan finne svarene vi trenger.

3.1 Valg av forskningsdesign

Første fase av et forskningsprosjekt innebærer å planlegge prosjektet med utgangspunkt i problemstillingen og/eller forskningsspørsmål. Planen eller skissen for undersøkelsen kalles *design*, og beskriver retningslinjer for hvordan vi ønsker å utføre prosjektet. Forskningsdesign kan derfor forklares som en mer eller mindre detaljert plan for hvordan vi vil sikre oss at våre forskningsmessige mål nås (Thagaard, 2013, 54).

3.1.1 Eksplorativt design

Eksplorerende design betyr «å utforske et fenomen», der målsettingen er å gi oss økt innsikt og forståelse i fenomenet (Sander, 2019d). Bruk av eksplorativt design benyttes gjerne når problemstillingen er uklar og med begrenset forkunnskap. Fordelen ved dette forskningsdesignet er at det tar sikte på å gi idéer og innsikt i problemstillinger som ikke er presist formulerte, samt hvor kunnskaps- og kjennskapsnivået er lavt (Grenness, 2001, 206). Designet er brukt i kvalitative studier der dataen ikke kan generaliseres, og hvor man lærer i takt med gjennomføringen (Sander, 2019d).

3.1.2 Fenomenologisk analyse

Vi har blant de vanligste tilnæringsmåter og analyseteknikker som brukes i samfunnsforskning, valgt å benytte oss av fenomenologisk analyse. Fenomenologi har

utspring fra Edmund Husserls filosofi og metode. Husserls sitt ønske var å ikke bare forholde seg til noe som et fenomen, men også å trenge inn i dets vesen og betydning. Som fagområde står derfor fenomenologi i skjæringspunktet mellom bevissthet, språk, mening og epistemologi (læren om kunnskap og innsikt) (Hovd, 2019).

En fenomenologisk tilnærming innebærer at man som forsker skal søke å forstå meningen med et fenomen, sett gjennom andre menneskers øyne. Altså at det er deres erfaringer og forståelser av fenomenet som utforskes (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, 82). Videre sier fenomenologien at individer opplever ett og samme fenomen ulikt; ut fra deres bakgrunn, interesser og forståelse. Eksempelvis kan to pasienter med samme diagnose, samt lignende utfordringer, ha forskjellig opplevelse av diagnosen. Fenomenologi omhandler med andre ord den subjektive opplevelsen av situasjoner (Omhelse.no, 2017).

Gjennom dette vil vi kunne innhente informasjon som står sentralt for oss når vi skal gjennomføre analyse og fortolkning av funn (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, 82). Målet vårt er å få en utdypende forståelse i undersøkelsen, der vi parallelt med å ekskludere irrelevant informasjon, heller kan konsentrere oss om det vi finner meningsbærende for vår problemstilling.

3.2 Valg av forskningsmetode

Problemstillingen forankres i en samfunnsmessig sammenheng, der den berører et fenomen som påvirker både bedrift og forbruker i deres daglige liv. Norsk sosiologi har en sterk tradisjon i det Aubert (1969) kaller «problemorientert empirisme» - en tradisjon som fremhever at forskningen bør ta utgangspunkt i problemer som er viktige for samfunnet, når problemstillingen har en samfunnsmessig begrunnelse (Thagaard, 2013, 53). Som sosialt fenomen søker problemstillingen svar på hva slags betydning kommunisert samfunnsansvar har for omdømme. Et både komplekst og omdiskutert tema. Så for å kunne finne mening i opplevelser av dette, forstå sammenhenger og fange opp nyanser, behøver vi en kvalitativ metode som gjør det mulig (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, 142).

3.2.1 Kvalitativ metode

Derfor har vi på bakgrunn av problemstillingen vår; «*hvilken betydning har kommunisert samfunnsansvar for omdømme?*», valgt å benytte kvalitativ metode som arbeidsverktøy til denne studien. Kort og konkret beskrives kvalitative metoder ved at man bygger på

fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi) (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010). Den kvalitative tilnærmingen sørger for at forskeren kommer «*close to the data*», der forståelsen oppstår jo nærmere man kommer den virkelige verden – slik den oppleves av de personer han ønsker å få kunnskaper om (Grenness, 2001, 188-189). En kvalitativ tilnærming vil gi det metodiske opplegget rom for fleksibilitet, noe vi ser som essensielt for datainnholdet som etterhvert skal bearbeides og fortolkes. Dersom vi mer spesifikt skulle kartlagt utbredelsen av et fenomen, med generaliserte resultater og statistikk rundt årsakssammenhenger, ville en kvantitativ tilnærming til studien være mer riktig å bruke.

3.2.2 Dybdeintervju

Undersøkelsen omfatter dybdeintervjuer som instrument til egen empiri (primærdata). Gjennom intervju får man innblikk i andre menneskers forståelse ved å snakke med dem og innsikt i deres opplevelser, holdninger og meninger (Næss & Pettersen, 2017, 76-77). Vi fant dybdeintervju gunstig av flere årsaker. Denne typen intervju egner seg godt ettersom vi ønsker å gå ordentlig i dybden på en bestemt tematikk. Gjennom dybdeintervjuer får vi en dypere forståelse av en problemstilling som gir oss muligheten til å grave dypere omkring holdninger, atferd, motiver og følelser. I motsetning til bruk av fokusgrupper, ønsker vi å forhindre at intervjuobjektet bevisst eller ubevisst påvirkes av andres tilstedeværelse og uttalelser. Med få personer til stede i intervjusituasjonen, ønsket vi å skape en trygg og komfortabel atmosfære. På den måten vil det også være større sannsynlighet for at respondenten åpner seg, samt gir fullstendige og ærlige svar (Lynne, u.å). Vi tror på at fylldige beskrivelser fra informantenes opplevelser og erfaringer vil kunne underbygge og styrke forskningsprosessen.

3.2.3 Intervjuguide

Vi ønsket å innhente informasjon om informantenes ytre verden, der intervjupersonen selv beskriver hendelser, kunnskaper og synspunkter som representerer tidligere erfaringer, mens forskeren eller intervjueren bestreber seg tilnærmet nøytral som mottaker (Silverman; Thagaard, 2013, 95).

Kjetil Sander (2019e) mener at dybdeintervju bør foregå utenom et fastlagt skjema da det er ønskelig at respondenten snakker fritt. Ut ifra dette valgte vi derfor ikke å benytte oss av et

spørreskjema, men heller utarbeide en mindre fast intervjuguide med en konkret emneliste og et grunnlag med hovedspørsmål før intervjuene fant sted. Dette var også for å sikre at vi husket å spørre om det vi trengte for å dekke forskningsspørsmålene. Dette karakteriseres som en delvis strukturert tilnærming, der temaene som vi ønsker å spørre om er fastlagt på forhånd, men at rekkefølgen på temaene kan bestemmes underveis. Denne fremgangsmåten tillater forskeren å følge intervjupersonens fortelling, samtidig som man sørger for å dekke de temaer som er viktige i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2013, 98-101).

Hovedspørsmålene var vi oppmerksom på å utforme i henhold til problemstillingen vår, forskningsspørsmålene, samt valgt teori. I likhet fokuserte vi på å utforme konkrete og forståelige spørsmål, samt unngikk vi ledende spørsmål i størst mulig grad. Med åpne spørsmål rundt temaene av interesse ga vi informanten muligheten til å stå for mesteparten av snakkingen.

Til presisjon må det nevnes at innsamlingen er fullstendig anonymisert etter NSDs krav til personvernopplysninger. Intervjuguide for forbruker kan ses i vedlegg 7 og intervjuguide for bedrift kan ses i vedlegg 8.

3.2.4 Utvalgsstrategi

I prosessen der vi skulle finne *hvem* vi kunne få viktig informasjon fra i vår egen undersøkelse, jobbet vi oss systematisk gjennom et *ikke-sannsynlighetsutvalg*. Dette innebærer å velge enheter (informanter) som vi på forhånd vurderte som spesielt interessant for undersøkelsen (Kvitvang, 2016). Ved å gjennomføre en strategisk utvelgelse, sikret vi oss kandidater med egenskaper som er best egnet til å kunne belyse problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver (Thagaard, 2013, 60).

Tor Grenness skriver i *Innføring i vitenskapsteori og metode* (2001, 165) at ikke-sannsynlighetsutvalg er et utvalg der vi er klar over at ikke alle enheter har hatt samme sannsynlighet for å bli trukket ut. Konsekvensen av dette er riktig nok at utvalget lett kan bli «skjevt» sammensatt og generalisering blir følgende ikke mulig. Grunnet tidsfaktoren i bachelorprosjektet er den kvalitative utvalgsstørrelsen på åtte kandidater totalt, der tre (3) informanter representerer merkevare/bedrift og fem (5) informanter representerer forbrukere. Dette gjorde vi med mål om å kunne belyse problemstillingen fra begge perspektiver.

Bedriftskandidater

For å finne godt egnede kandidater fra bedrift, benyttet vi oss av teoretisk utvelgning. Hensikten med et teoretisk utvalg er at utvalgsprosedyren bidrar til å utforske den etablerte teorien vi gjennomgikk i forrige kapittel. Dette er altså basert på en strategi som bidrar til at utvalget er hensiktsmessig både teoretisk og empirisk. I tillegg også får betydning for konklusjoner om overførbarhet – med andre ord våre tolkninger av datamaterialet gir grunnlag for de konklusjoner prosjektet fører frem til (Thagaard, 2013, 60). Kandidatene fant vi gjennom research av bedrifter og merkevarer i Norge, med synlig fokus på samfunnsansvar. Bedriftene ble så kontaktet formelt på e-post med kort presentasjon av oss og vår oppgave. Videre fulgte en kort mail-utveksling der vi søkte kontakt med kandidater fra bedriftene som kunne innfri våre krav, samt kontakt og avtale med disse.

For disse informantene fokuserte vi på følgende kriterier:

- 1) Kandidatene må jobbe i en etablert bedrift som kvalifiserer som kjent merkevare.
- 2) Bedriften må ha et synlig fokus på samfunnsansvar.
- 3) Kandidatens stilling må innebære arbeidsoppgaver innen markedskommunikasjon, merkevare- /omdømmebygging, bærekraft og/eller strategi.
- 4) Kandidatene må ha en ansiennitet på minimum 5 år innen relevant stilling.

Kravene ligger til grunn for å sikre oss erfaringsbasert informasjon fra bedriftens perspektiv, rundt temaene forankret i teorien. Vi valgte en minimumsgrense på tre bedrifter da vi gjennom dette kunne sikre noe «mangfold» i erfaringene og opplevelsene, som vil kunne bidra til mer nyanserte funn.

Forbrukerkandidater

Prosessen med å finne kandidater til å representere forbrukere krevde en annen utvalgsmetode. Her benyttet vi oss av snøballmetoden, eller *tilgjengelighetsvalg* som det også kan kalles. Utvalget er da strategisk ved at kandidatene representerer egenskaper som er relevante for vår problemstilling, mens fremgangsmåten for utvelgelsen baseres på at de er tilgjengelige for oss (Thagaard, 2013, 61). Dette ble gjennomført ved at vi kontaktet personer som har egenskapene vi ønsket oss i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver. Vi ba disse personene oppgi navn på andre med tilsvarende egenskaper. For å motvirke at utvalget kun bestod av personer innenfor samme miljø,

kontaktet vi de første i ulike miljøer. På den måten spredte utvalget seg jevnt utover flere grener. Vi henvendte oss per epost, samt Messenger ved behov, og fikk positiv respons fra samtlige kontaktede. Deretter gikk det relativt effektivt å avtale tid for intervjuene.

Følgende kriterier var viktig for oss i utvelgelsen av forbrukere:

- 1) Kandidater må være født mellom 1980-2000 og dermed representere milleniums generasjonen.
- 2) Kandidater må bo i mindre eller større byer med bedrifter og merkevarer tilgjengelig.
- 3) Kandidater må ha handlet eller hatt interaksjon med merkevarer/bedrifter den siste måneden.

Kravene til dette utvalget var viktig for oss i jakten på forbrukerens perspektiv på merkevarer, omdømme og samfunnsansvar. Gjennom teorien fant vi ut av millenials er den største gruppen forbrukere med ønske om ansvarsfulle merkevarer. De utgjør 1/3 del av den voksne befolkningen, og er dermed viktig for økonomien vår i dag og fremtiden. Milleniums er i etableringsfasen av livet, og skal i årene fremover oppdra nye generasjoner. Dette gjør undersøkelsen av deres erfaringer svært tidsaktuell og viktig.

3.2.5 Praktisk gjennomføring

Ved praktisk gjennomføring utførte vi altså åtte dybdeintervjuer basert på en delvis strukturert emneliste i form av intervjuguide. Dette ga oss en viss struktur og trygghet om å dekke de viktigste områdene. Alle intervjuene ble innledet med noen få oppvarmingsspørsmål for å gjøre informanten varm i trøya, samt etablere fortrolighet og trygghet mellom oss og informanten, før vi videre beveget oss mot de mer dypere og omfattende spørsmålene. Næss & Pettersen har nyttige intervjutips i *Metodebok for kreative fag* (2017). Ut fra disse ble vi oppmerksomme på å spørre oppfølgingsspørsmål som; «*På hvilken måte*» og «*Kom med et eksempel*» for videre utdypelse ved korte svar.

Flesteparten av intervjuene våre hadde en varighet på en time. Det var et bevisst, estimert valg fra vår side, da tiden er essensiell for å ha mulighet til å gå i dybden av informantens tanker og opplevelser. Vi opplever å ha fått et bredt nok grunnlag i studien vår til å kunne belyse problemstillingen, da informantene våre bidro med svært verdifull informasjon rundt

emnelisten vi ønsket å få besvart. Alle informantene fikk i etterkant av intervjuet, et tilbud om et eksemplar av den ferdige oppgaven, noe alle takket ja til. Intervjuene ble transkribert underveis for å unngå å samle personvernopplysninger, men samtidig sikre det viktigste innholdet av intervjuene til videre tolkning og analyse. Gjennomføringen av intervjuene vil videre utredes.

3.3 Kvalitet på undersøkelsen

Vurderingskriteriene for evaluering av studien vår er viktige, da kvalitative funn benytter ulike krav til gyldighet. Forskning er en kumulativ prosess, og som forsker er det unngåelig å gjøre en seleksjon av hva som blir observert og hvordan dataene blir registrert. Forskeren må dermed være bevisst at hun er en utvelgende aktør, når kvaliteten på undersøkelsen vurderes (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010, 39-40).

3.3.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Kort forklart handler reliabilitet om hvilken grad man kan ha tillit til at resultatene er pålitelige (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2018, 62). Thorstein Thurén i boken *Vitenskapsteori for nybegynnere* (2018, 31) poengterer at reliabilitet innebærer at målingene er korrekt utført. Det henger også nøye sammen med resultatets konsistens. Det er noe mer utfordrende å bruke reliabilitetskriterier i kvalitativ forskning, enn kvantitativ. Så når vi skulle sørge for å øke påliteligheten i vår oppgave, måtte det gjøres med omhu. I kvalitative intervjuer bruker vi som forskere oss selv som et instrument ved datainnsamlingen, samt tolkningen og analysen. Dette vil derfor naturlig skape et divergert utgangspunkt fra andres prosesser, fordi vi stiller med ulik livs- og yrkeserfaring. Vår posisjonalitet er altså vesentlig i hvordan materialet ble innhentet og behandlet. Men pålitelighet er viktig for oss og derfor søkte vi å oppnå dette gjennom full åpen og utfyllende fremstilling av prosjektet.

I forkant av intervjuene opparbeidet vi oss en god forståelse av våre informanternes posisjon, samt det teoretiske grunnlaget temaet er forankret i. Med spesielt trykk på informantene fra bedrifter, vet vi de sitter med flere års erfaringer innenfor bransjen og felten vi undersøker, noe vi mener styrker studiens pålitelighet. Samt bygger teorien på en bredde av tidligere forskning som er akseptert og publisert til offentligheten. Videre sørget vi for at alle intervjuene ble gjennomført fra et så nøytralt ståsted som mulig, etter de kvalitative forskningsprinsippene hentet fra metodelitteraturen. På denne måten sikret vi oss at dataen fra

intervjuene er så pålitelig som det er mulig. Vi oppfattet i relasjon til dette at intervjuene var både frie, flytende og «ektefølt». Som forskere tenkte vi ikke over kontakten vi hadde med informantene underveis, som er noe av det mest påfallende ved god kontakt (Thagaard, 2013, 118). Når kontakten mellom intervjuer og informant er god, er begge parter opptatt av temaene som diskuteres, og samtalen oppleves engasjert. Det er i situasjoner der forskeren tenker over hvordan kontakten er, at kontakten ofte er dårligere. Dette er en skjult side ved intervjuer som er viktig å kjenne til, og som sier noe om påliteligheten (2013, 118).

Det eneste vi anser som en vesentlig svekkelse av pålitelighet ved innhenting av dataen, var det faktum at vi måtte holde intervjuene via en internettplattform, fremfor å kunne møte informantene ansikt til ansikt. Gjennom dette mistet vi blant annet muligheten til å observere kroppsspråk. Flesteparten av informantene hadde hjemmekontor i form av jobb eller studier, da store deler av Norges befolkning var pålagt dette gjennom regjeringens smittevernstiltak under pandemien (les: viruset covid-19). Dette kan følgelig også ha påvirket deres mentale tilstand og tanker om samfunnet rundt oss, under tiden vi holdt intervjuene. Dette tar vi videre for oss under feilkilder.

3.3.2 Troverdighet (intern validitet)

Troverdigheten i kvalitative undersøkelser omhandler i hvilken grad tilnærmingen og funnene er representert på en korrekt måte, hvilken intensjon vi har med forskningen og virkeligheten rundt dette. I forhold til et kvantitativt forskningsprosjekt dreier det seg ytterligere om hvorvidt man klarer å samle relevant data til å skape sammenheng som kan besvare problemstillingen (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, 230). En teknikk som vil øke troverdigheten er å bruke vedvarende observasjon, slik at man investerer tid i området det skal forskes på. Dette bidrar til å bygge tillit rundt informasjonen man avdekker som relevant (2010, 230). Med dette ønsker vi å vektlegge informantene fra bedrift, som har lang fartstid i bransjen. De legger grunnlaget for kjennskap til relevant informasjon og som medfølger troverdighet til resultatet av forskningen.

Betydningen av intern validitet går også ut på gyldighet, og omhandler hvor bra man måler det man faktisk har til hensikt å måle (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2018, 51). For å kunne vurdere undersøkelsens validitet, er vi nødt til å se på sammenhengen mellom den definerte problemstillingen, valg av metode, den praktiske gjennomføringen og resultatet en kommer

frem til (Askheim og Grenness, 2008, 24). Den interne validiteten regner vi som god, da dybdeintervjuene ga oss relevante og nyanserte funn som hjalp oss med å besvare problemstillingen.

3.3.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Kvalitativ forskning handler i stor grad om å overføre kunnskap. Man regnes som vellykket med forskningen dersom man kan frembringe begreper og beskrivelser som kan ha nytte på andre områder enn det man forsker på. Det handler altså om hvorvidt konklusjonene i forskningen er mulig å generalisere, slik at de kan overføres til andre scenarier eller temaer (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, 231). Samt gjøres overførbarhet mulig ved å resonnerer fram sannsynligheten og utvelgelsen av informanter tilfeldig (Mehmetoglu, 2004).

Vi måtte avgrense antall intervjuer basert på tidsbegrensning, med tanke på innleveringsfristen av oppgaven. Vi valgte dessuten et *ikke-sannsynlighetsvalg* som utvalgsstrategi, som medfører at generalisering ikke er mulig (Grenness, 2001, 165). Vi ser i den sammenheng av undersøkelsens eksterne validitet er ikke helt optimal. Antall intervjuer og oppgavens totale omfang kan derfor ikke stilles representativ for alle forbrukere eller alle bedrifter i det norske samfunnet. Da formålet med oppgaven vår er å bidra til opplysning og innsikt for forbrukere og små til mellomstore bedrifter, vil den svake eksterne validiteten innvirke på om dette er forsvarlig. Likevel ønskes det påpekt at vi med oppgaven ønsker å skape en bevisstgjøring, som bygger på ulik erfaring og bredt teoretisk grunnlag. Vi håper derfor videre at det er mulig å nyttiggjøre resultatene våre.

3.3.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

Ifølge Johannessen, Tufte & Christoffersen (2010, 232) hviler det forventninger til forskere som bruker en kvalitativ tilnærming, ved at det bringes særegne perspektiver inn i forskningen og at funnene er en slutning av studien. Det må ikke presenteres som partiske antakelser – noe bekreftbarhet i kvalitativ forskning sørger for. Derfor må vi se på om andres forskning kan bekrefte resultatene, og om tolkningene støttes av annen litteratur.

Vår forskningsprosess har vært preget av et skarpt fokus på korrekt gjennomføring, samt nøye beskrivelser av alle ledd, beslutninger og valg. Dette med mål om å være transparente ovenfor leseren og presenterer oppgaven slik at leseren kan bedømme underveis. Teorigrunnlaget vårt

besvarer og støtter våre empiriske funn, og sammenlagt kan all vår data bekrefte eller avkrefte problemstillingen. Vi har stilt oss kritisk til arbeidet underveis, som inkluderer egne tolkninger, og vi har tatt for oss dilemmaer og utfordringer for å presentere så nyanserte resultater som mulig. Vi ser det ellers som en styrke at oppgavens forfattere, og forskere av studien, ikke har hatt kjennskap til informantene, og er ferske i teorien rundt samfunnsansvar i relasjon til omdømme. Bekreftbarheten i resultatet har derfor fått en bedre form.

3.3.5 Etikk og anonymitet

Vi har i løpet av vitenskapsteori og metode-emnet gått grundig gjennom forskningsetikk som omhandler redelig og kritisk vurdering når det kommer til innsamling, behandling og fremstilling av informasjon, samt dets kilder (Næss & Pettersen, 2017, 20). Næss & Pettersen nevner at det er en rekke punkter man bør være oppmerksom på, og som er essensielle for riktig metodebruk. Vi har lagt særlig vekt på punktet som går ut på å være *konfidensiell*; altså at personlig informasjon skal beskyttes (2017, 21).

I valg av metode går ikke innsamling av data på bekostning av personvern (navn, personnummer). Vi trenger derav ikke melde prosjektet til NSD (Personverntjenester). Vi har ønsket å opptre etisk i innsamling og behandling av opplysninger. Vårt mål har vært å tilegne oss kunnskap til å kunne besvare problemstillingen, som kan bidra til bevissthet og opplysning hos forbrukere og bedrifter. Resultatene av våre funn vil fremstilles på en nøytral og korrekt måte, der eneste formål er å presentere konklusjon basert på faktiske opplysninger støttet av teori. Resultatet skal altså ikke fremstilles på en uverdigg måte, da det er ønskelig at vår ferdigstilte oppgave kan offentliggjøres. Vi har det fulle ansvar over å vise respekt for Høgskolen Kristiania, Westerdals institutt og de formelle krav til innlevering av oppgaven.

3.3.6 Feilkilder

Forskning er likevel en komplisert prosess som, som kan være sårbar for feil av ulike slag. Disse tar vi for oss videre.

1) Dilemmaer tilknyttet intervjuguide

Vi utformet en løs intervjuguide, da vi så viktigheten av å ikke utelate eller glemme viktige temaer og spørsmål underveis. Likevel ønsker vi å trekke frem en tre ulike dilemmaer tilknyttet intervjuguide.

Ett dilemma kan knyttes til forholdet mellom intervjuguidens forskrivende retningslinjer, og å stille spørsmål om temaer som utvikles i løpet av samtalen. Intervjueren må evne å forstå der det er hensiktsmessig å la intervjupersonen utdype temaer som bringes opp, samt bevege seg videre i guiden når innholdet beveger seg bort fra hensikt og nytte. Intervjueren må dermed klare å balansere hvor nærgående en skal være når det gjelder å utdype enkelttemaer eller veilede samtalen videre (Thagaard, 2013, 106).

Et annet dilemma handler om motsetninger mellom ord og kroppsspråk. Forskeren skal lytte med åpent sinn og legge merke til det budskap som formidles ved kroppslige uttrykk, slik at samtalen kan føres videre på grunnlag av den forståelsen forskeren utvikler underveis.

Utfordringen vil spesielt oppstå der kroppsspråket uttrykker en motsetning til det som blir sagt. Av etiske grunner bør forskeren her ikke påpeke uoverensstemmelsene, fordi informanten gjerne ikke legger merke til hva vedkommende røper gjennom kroppsspråk. Isteden kan intervjueren bruke denne informasjonen til å stille utdypende spørsmål rundt tema som kan bidra til å samstemme det som fortelles og det som uttrykkes (Thagaard, 2013, 107). Etiske problemer er særlig knyttet til forskerens avveininger om hvor personlige eller nærgående spørsmål en kan stille. Det er herunder viktig å vise respekt for informantens grenser, slik at ikke personen blir forledet til å gi informasjon som angres på i ettertid (2013, 110).

Et tredje dilemma omhandler betydningen av fortolkende spørsmål i utviklingen av intervjuet. Forskeren velger en tilnærming i sammenheng med den vitenskapsteoretiske forankring. Karakteristisk for det fenomenologiske orienterte intervjuet er at informantene får stort rom til egne fortellinger. Og i hermeneutisk karakter vil forskeren stille oppfølgingsspørsmål for å klargjøre meningen med det som blir sagt. I tråd med denne hermeneutiske orienteringen argumenterer Kvale & Brinkmann (2009) for at intervjuet bør omfatte spørsmål der forskeren formidler sin forståelse av meningen. Men dette kan føre til ulike erfaringer, der noen tilfeller lar informanter rette opp misforståelser, mens i andre tilfeller kan informantene føle seg overkjørt av oppsummeringene (sitert i Thagaard, 2013, 108). Det kan også ha en moralsk side, ved at det ikke nødvendigvis er moralsk forsvarlig å presentere egne fortolkninger til intervjupersonenes utsagn, fordi det kan oppleves som konfrontasjoner.

2) Påvirket av krisesituasjon

Omtrent én måned inn i oppgaveskrivingen, ble Norge rammet av korona-epidemien. Som følge av dette ble hele samfunnet pålagt hjemmekontor, karantene-, nedstengelse- og sosialavstandstiltak fra regjeringen (Regjeringen, 2020). Dette har følgelig fått konsekvenser for oppgaveskrivingen vår, og vi må ta høyde for at ulike deler har blitt særskilt påvirket.

Krisesituasjonen påvirket oss først og fremst ved fysisk begrensning. Vi hadde i utgangspunktet planlagt å møte informantene i fysisk en-til-en-intervju, noe som ikke lot seg gjøre under omstendighetene. Vi måtte derfor foreta videointervjuer via digitale plattformer. Vi så videointervju som beste alternativ til personlig intervju, ettersom denne måten lot oss overvåke noe kroppsspråk, samt ansiktsmimikk. Likevel er det ikke en optimal måte å gjennomføre metode på, og det kan ha innvirket på våre resultater. Forskning tilsier at det vi sier utgjør bare rundt 20% av hva vi kommuniserer, mens vi kommuniserer med 80% kroppsspråk (Masvie, 2016).

Vi må videre ta høyde for at krisesituasjonen påvirket både oss og informantene mentalt. Hverdagen ble snudd på hode, noe alle var åpne om å kjenne på. Informantenes besvarelser kan dermed ha vært preget av situasjonen og kan ha fått utspill på en annen måte enn hvis livet hadde foregått som vanlig. Videre fikk vi forsinkelser i forhold til fremdriftsplanen, som medførte tidvis strammere tidsfrister for å komme ajour, samt endring av datoer for intervjuene. Periodevis kunne arbeidet føles «invadert» av omstendigheter utenfor vår kontroll. Vi mener likevel at gjennomføringen av både oppgaveskriving og metode ble løst på best mulig måte i forhold til situasjonen.

Sett i ettertid, kunne en mulig løsning ha vært å foreta intervjuene via e-post, for å unngå forsinkelser. Riktig nok hadde dette blitt svært utfordrende å utføre på riktige premisser i forhold til dybdeintervjuets mange fordeler. I tillegg hadde det vært tidskrevende og mer utfordrende å tolke responsen. Ikke minst hadde det blitt mer utfordrende å stille relevante oppfølgingsspørsmål, da selve besvarelsen og tolkningen av svarene hadde foregått på ulike tidspunkt.

3) Intervjuinformantenes ærlighet og oss som intervjuere

Vi må også se på svarene fra intervjuinformantene med et kritisk øye. Det vil være en sannsynlighet for at informantene ikke var 100% ærlige da de avga svarene sine. En mulighet

er at vedkommende svarer det de tror vi ønsker å høre og få til svar. En annen mulighet er at de ønsker å fremstå som i godt lys og som en bedre versjon av seg selv. Dette ser vi i tråd med kommunisert- og ønsket identitet både fra representantene fra bedriftene, men også fra forbrukerne. I likhet må vi også stille spørsmål til oss selv som intervjuere. Måten vi tolket meningsinnholdet i det intervjuobjektene fortalte om, er preget av den subjektive vurdering. Våre tolkninger blir påvirket av individuelle preferanser, interesse og kunnskap, og kan ses i sammenheng med hermeneutikk. Hermeneutikk handler om at mening dannes i fortolkningsprosessen, og at fortolkningen alltid er i utvikling (Næss & Pettersen, 2017, 42). Samtidig kan vi se tolkning og analyse av intervjuene i lys av relativismen, da våre meninger ikke nødvendigvis er lik andres meninger (Holmen, 2016). Dette må også sees i sammenheng med spørsmålet om våre meninger og spørsmål påvirket intervjuinformantens svar. Til tross for at vi ville unngå ledende spørsmål og svar, kunne det riktig nok vært tilfeller i intervju-situasjonen hvor dette forekom.

4) Vår posisjonalitet

Selv om objektivitet i største grad skal prege oppgaven, kan vår egen posisjonalitet spilt en rolle. Posisjonalitet dreier seg om vårt syn på samfunn, omgivelser, miljø og erfaringer. Posisjonaliteten avhenger dermed av at vi er studenter, at vi selv er millenials født mellom 1980-2000, samt våre interesser og holdninger tilknyttet tema, problemstilling og forskningsspørsmål. Vår virkelighetsoppfatning kan være ulik fra andres. Likevel skal det sies at vi som forskere valgte fritt hva vi ønsket å undersøke, og gjennom dette oppfyller vi et kriterie om uavhengighet, som gir prosjektet vårt et etisk grunnlag (Næss & Pettersen, 2017, 21). Vinklingen og innhold av oppgaven er påvirket av vår tillærte kunnskap og erfaring, og det er vi klar over at har preget oppgaven.

5) Avgrensning til generasjon millenials

Vi valgte å avgrense oppgaven til generasjon millenials (1980-2000) som i følge Annweiler (2018) er største gruppen forbrukere som ønsker og søker ansvarsfulle merkevarer. I henhold til vårt tema, samt problemstilling og forskningsspørsmål så vi på dette som en relevant og gunstig avgrensning for oppgaven. Riktig nok er det nødvendig å påpeke at generasjonen alene ikke viser hele bildet av et samfunns holdninger og kjøpsatferd. Våre funn vil dermed kunne være spesielt påvirket av holdninger som generasjonen er kjent for. Likevel forsøkte vi å ha mangfold blant våre informanter, i form av spredning innenfor alder, kjønn, miljøer og bosted.

KAPITTEL 4



**EMPIRISKE
RESULTATER**

4.0 Empiriske resultater

Man kan se tolkning og analyse som to sider av samme prosess. Dette fordi vi ikke kan beskrive og kategorisere et hendelsesforløp uten å samtidig tillegge hendelsene en mening. Som en del av resultatpresentasjonen vil vi analysere funnene ved hjelp av en fenomenologisk tilnærming. Her ønsker vi å se meningen i dataene våre med tolkning av informantenes kunnskap og mening tilknyttet emnet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, 173). Vi ser intervjuguiden som betydningsfull for undersøkelsens resultater, og har benyttet transkriberingen av intervjuene som utgangspunkt for analysen. Vår vitenskapsteoretiske forankring har imidlertid betydning for hva vi har søkt informasjon om, og danner følgelig et utgangspunkt for den forståelsen vi har utviklet. Gjennom dette ser vi et gjensidig påvirkningsforhold mellom vårt teoretiske utgangspunkt og tendensene i datamaterialet (Thagaard, 2013, 37).

I intervjuene gikk temaene omdømme, bærekraft og samfunnsansvar hyppig igjen, ettersom det var dette vi ønsket å undersøke. Bedrifters grønnvasking ble også nevneverdig diskutert. Informantene hadde selv mange tanker om utfordringer i samfunnet vårt, og hvordan de må håndteres. I likhet var de også klar over sin egen atferd og hvilke faktorer som har en innvirkning på samfunnet. Dette observerte vi som lette samtaleemner, som ikke behøvde særlig oppfølgingsspørsmål. Informantene snakket fritt og var generelt opptatt av temaene fra hver sine ståsteder. Temaet grønnvasking var derimot noe mer diffust for informantene. Det lå ikke an til like mye kunnskap eller meninger rundt dette, og informantene var mer avhengig av oppfølgingsspørsmål til stimulering av selvrefleksjon.

Intervjuene med forbrukere ga lite preg av variasjon, på tross av både alder og kjønn, da alle informantene representerer milleniums-generasjonen. Vi så at fokuset på bærekraft og ansvar var relativt likestilt. Derimot så vi noen ulikheter blant våre tre bedriftsinformanter. To av informantene var opptatt av den moderne måten å håndtere samfunnsansvar strategisk, mens den siste representerer en bedrift der samfunnsansvaret er behandlet mer gjennom ytringsfrihet og verdier. Følgelig ga det oss interessante funn.

I dette kapitlet vil vi presentere våre viktigste empiriske funn, samt variasjoner i dataen, med eksempler og sitater fra intervjuene.

4.1 Samfunnsansvar - En viktig konkurranseparameter

Gjennom intervjuene ble det tydelig at bedriftsinformantene kjenner på konkurransepresset i markedet. Med mange leverandører av like produkter, har de funnet veien til samfunnsansvar som en måte å skille seg ut på. Bedriftsinformant 3 forteller:

«Et produkt er et produkt – det er likt stort sett samme hvor du får det. Derfor jobber vi knallhardt for å skille oss ut, blant annet gjennom ny teknologi, og gjennom prosjekter innen samfunnsansvar. Kundene er veldig opptatt av det, og hvis kundene vil ha det grønne skiftet så vi må starte med oss selv. Det er en av fire hovedprioriteringer.» (1.3)

Til dette kunne bedriftsinformant 2 samstemt utdype:

«Vi må jo bygge en posisjon for å skille oss ut og tror at bærekraft er en viktig del av det. Så det har blitt en skriftlig del av strategien vår. Vi tror du er nødt til å levere på det området, hvis ikke kan du ikke konkurrere frem i tid. Fokuset har blitt en viktig konkurranseparameter.» (1.2)

Intervjuet med forbrukerinformant 4 anerkjente bedriftenes tanker, og illustrerte samtidig de gjennomgående tanker som generasjon milleniums er kjent for:

«Jeg liker ikke at det blir et kappløp mellom bedrifter om å selge billigst eller tilby mest. Men jeg føler at oppblomstringen av like produkter kan ha ført til mer utforskning, som i det store bildet er positivt. Det er et større spenn mellom produktene, hvor du for eksempel kan få sko laget av resirkulert havplast. Bedriftene styrer på mange måter utviklingen i samfunnet, så det er viktig at de tar ansvar.» (1.4)

4.2 Omdømmemålinger

Det er ikke uvanlig at virksomheter etterstreber gode omdømmemålinger, og gjennom intervjuene fremkom det at samfunnsansvar har blitt en relevant del av målingene.

Bedriftsinformant 2 forteller:

«Jeg har jo fått med meg diverse saker i media, som setter bransjen vår i et dårlig lys. Vi opplevde ikke omdømmeendringer av dem, men kjente på den negative oppmerksomheten. Vi erkjenner at temaene som kom frem er en utfordring og derfor har vi et høyt fokus på samfunnsansvar. Vi hadde et ganske brått fall i omdømmemålinger, og brukte 5 år på å komme tilbake dit vi var. Det var målrettet jobb knyttet til omdømme hele veien. Vi fokuserer hele tiden på omdømmedrivere og kommunikasjon av de gode tiltakene. På grunn av det tror jeg vi skårer høyt. Folk legger merke til det vi gjør». (1.2)

Omdømmemålinger gir en viktig indikasjon på om bedrifter gjør rett. Bedriftsinformant 3 fortalte oss om historiske resultater på en kampanje, der bedriftens mest relevante og forretningskritiske samfunnsansvar var hovedbudskapet:

«Kampanjen traff en nerve i befolkningen og ble diskutert rundt mange middagsbord. Den bidro til at mange gikk fra ord til handling, noe vi merket har gitt stor effekt på kundenes handlemønstre. Vi gjør omdømmemålinger hele veien og ser at det har vært stigende de siste årene i takt med forbedringen på området». (1.3)

Gjennom intervjuene med forbrukere kunne vi se at informantene ikke direkte styres av hvilket omdømme bedrifter har, men lar seg påvirke av flere faktorer som spiller inn på omdømme. Noen av informantene var opptatt av vareprat i nær krets og tilbakemeldinger fra andre kunder som en målestokk på hvordan bedriften er. Forbrukerinformant 8 oppsummerer:

«Jeg styrer ofte unna produkter og tjenester som andre har hatt negative opplevelser med merker jeg. Og hvis de har fått dårlige tilbakemeldinger så er det liten sannsynlighet for at jeg vil bruke tid og energi på dem». (1.8)

4.3 Forbrukermakten

Det grønne skiftet får stadig økt fokus fra forbrukere, og kom tydelig frem gjennom våre empiriske funn. Forbrukermakten er oppdaget og viser at forbrukere krever handling fra bedrifter. Dette reflekterer forbrukerinformant 4 om:

«Det er ekstremt viktig for meg at bedrifter fronter verdier jeg kan identifisere meg

med, og at kjøpene gjenspeiler meg. Jeg kan ikke snu noe alene, men alle valg fører til et momentum og påvirker andre. Jo mer forbrukeren setter krav, jo mer må bedrifter følge opp dette for å sikre seg markedsandeler.» (1.4)

Kvaliteter ved produkter som indikerer bærekraft er viktig, men kvalitet og pris spiller også inn. Forbrukerinformant 4 får utdype:

«Jeg prøver å ikke se for mye på merkevaren isolert sett, men gjør en sammensatt vurdering. Som student har jeg ikke god råd, men dersom jeg kan kjøpe et produkt som krysser av for bærekraft og kvalitet, veier det mye. Da sparer penger jeg på å investere i et produkt som varer, enn å kjøpe billig og masseprodusert som går i stykker.» (1.4)

Bedriftsinformant 2 har merket oppmerksomheten, men også manglende handlekraft:

«Selv om mange sier de er villige til å betale mer for et bærekraftig produkt, så går de fleste for det billigste likevel. Vi merker at det er stor oppmerksomhet, den store massen er opptatt av det grønne skiftet, men handler ikke nok etter hva de er opptatt av.» (1.2)

Forbrukerinformantene kunne bekrefte at egen økonomi veier tyngre enn ønsket om bærekraft. Blant annet nevnes flere norske merkinger om bærekraft, palmeolje, økologi, dyrevennlighet o.l. under intervjuene, som informantene har tillit til og velger ovenfor andre produkter. Men forbrukerinformant 5 nevner et viktig perspektiv på eget forbruk:

«Vi har alle et ansvar for samfunnets utfordringer. Når vi bruker tjenester, har vi også et ansvar for den tjenesten. Det er som med kildesortering; hvis du kjøper en flaske, så har du ansvar for å pante den igjen. Men det er vanskelig å alltid tenke på samfunnet, fremfor seg selv. Jeg betaler ikke mer for noe økologisk for eksempel, om jeg vet jeg får det samme produktet rimeligere» (1.5)

Forbrukerens vaner har mye å si. Bedriftsinformant 2 mener forbrukeren sitter på makt ovenfor verdikjeden til produkter, og at summen må deles mellom fler:

«Samfunnet er bygget opp sånn at vi oftest handler det som er billigst, og de beste kjøpene dreier seg om et økonomisk tankesett. Det gjør det vanskelig å betale riktig pris for en vare. Hvis varen skal være bærekraftig gjennom hele verdikjeden så koster det mye penger. Men det er ingen varer i hele verden som er, ikke våres heller. Og den summen må deles mellom myndighetene og forbrukerne. For selv om mange sier de er villige til å betale mer så går de fleste for det billigste likevel.» (1.2)

4.4 Samfunnsansvar

Vi så en gjennomgående holdning i intervjuene med forbrukerinformantene, om at bedriftene står til ansvar for egen påvirkning og utfordringer forøvrig. Informant 7 er tydelig i sin tale:

«Bedriften skal absolutt ta ansvar. Særlig på produksjonen, men også logistikken. Når man som virksomhet kan gjøre noe for samfunnet – er det veldig positivt i mine øyne».
(1.7)

At forbrukere bryr seg og krever handling, kom videre frem i intervjuet med bedriftsinformant 3, som ser en tydelig sammenheng mellom ansvar og lønnsomhet:

«Sammenhengen mellom samfunnsansvaret og lønnsomhet er en viktig link! Vi jobber blant annet med store bedrifter, og opplever et vanvittig økende press rundt disse problemstillingene. Bedriftene vil gjøre grep for å bli grønnere, sånn at de ikke blir valgt bort av kundene. På tre måneder har vi fått like mange spørsmål rundt miljø og bærekraft, som vi tidligere har fått på tre år. For å være sikker på at vi gjør gode nok vurderinger her er vi også i dialog med tredjeparter, for vi er avhengig av det er høy kvalitet på våre tiltak og at det faktisk hjelper og bidrar til en renere verden». (1.3)

Videre kan bedriftsinformanten fortelle at grepene gir stor nytte for bedriften:

«Etter at vi tok samfunnsansvaret vårt inn i konsernet sin strategi for tre år siden, har vi opplevd modning og blitt utrolig mye bedre på det området; og det er nettopp i de årene at de nye produktene og kampanjene har blomstra. Vi har også helt konkrete

tall fra vellykkede kampanjer. Vi merker godt hvordan initiativene i sum påvirker omdømme vårt». (1.3)

4.5 Teorien om fit

Men funnene viser at om samfunnsansvaret skal være lønnsomt, må det være en logisk sammenheng mellom bedrift og sak. Bedriftsinformant 1 fortalte oss om bedriftens identity cluster, og et ønske om å være en del av samfunnet:

«Vi har FNs bærekraftsmål tett mot hjertet og merker at forbrukere er opptatt av miljø, men vi har ikke knyttet samfunnsansvaret til strategien. Vi tror jo at store merkevarer må stå for noe for å differensiere seg, og at man får kunder som bryr seg mer om merkevaren gjennom det. Men vi får veldig mye negative reaksjoner for ting vi gjør. Folk forventer ikke at vi har en stemme eller mening og reaksjonene er ofte negative». (1.1)

Med dette funnet kan det virke som at mangelen på strategisk samfunnsansvar har skapt dissonans mellom bedriftens *ønskede* og *opplevde* identitet. Dette viser seg gjennom en kampanje bedriften kjørte, med fokus på et samfunnsansvarlig standpunkt. Bedriften mottok mye kritikk rettet mot budskapet:

«Det oppstod sterke reaksjoner og kritikk mot enkelte deler av kampanjen. Vi ville på ingen måte skape reaksjoner, men det ble tolket mye på egenhånd blant seerne. Folk spurte seg: «Hvorfor snakker de om dette? Dette har jo ikke noe med dere å gjøre. Det ble veldig alvorlig.» (1.1)

En viktig og svært spennende opplysning til dette funnet, var at bedriften på tross av sterk kritikk, ikke opplevde negative ringvirkninger:

«Vi mister og vinner kunder hele tiden. Ærlig kan vi ikke si at vi opplevde ikke kundeflukt eller noen omdømmeknekk som følge av kampanjen. Etterhvert fikk folk sympati med oss og vi føler vi kom sterkere tilbake.» (1.1)

Teorien om fit kan forklare hvorfor kampanjen fikk så mye kritikk. Men teorien er ikke nødvendigvis avgjørende i forbrukerens oppfatning av bedrifter som tar samfunnsansvar.

Forbrukerinformant 7 mener:

«Til en viss grad burde det være en logisk kobling mellom saken og bedriften. Men jeg synes det er bra at virksomheter tar samfunnsansvar utover de verdiene de har.» (1.7)

Bedriftsinformant 3 reflekterer rundt viktigheten av troverdighet:

«Avsender må ha en troverdighet på tema. Hvis vi skulle begynne å snakke om hvordan vaskepulver som var best eller sjokolade som var sunnest ville vi ikke hatt samme troverdighet rundt budskapet vårt». (1.3)

4.6 Kommunikasjonens rolle for samfunnsansvar

Flere av forbrukerinformanter ga uttrykk for en svært positiv holdning i tilfeller der bedriftens verdier og samfunnsansvar ble kommunisert til dem. Forbrukerinformant 4 forteller:

«Det er viktig for meg at bedrifter fronter verdier jeg kan identifisere meg med, og at kjøpene jeg gjør gjenspeiler meg. Jeg velger alltid produkter med miljømerking, mindre plast eller fra en bedrift jeg vet at tar ansvar (der det er mulig). Selv om jeg er oppvokst med Zalo, er Klar sine vaskemidler førstevalget». (1.4)

Forbrukerinformanten 7 stilte seg likevel varierende til hvilke produkter som er bedre å velge. Hovedargumentet gikk ut på mistillit til merkingen når det ble satt i lys av større innsikt:

«Jeg legger jo til en viss grad merke til merkinger ettersom man kan se det på produktet, eller pakningen. Men spørsmålet er om det som står er sant? Jeg kan kjøpe en bukse merket med økologisk bomull, men hvilken rolle spiller bomullen etter tekstilindustrien i Kambodja og transporten over halve kloden har satt sitt preg på den? Det samme gjelder om jeg kjøper egg fra 'frittgående høns'. Er det virkelig sannheten?» (1.7)

Dette dilemmaet dukket opp i intervjuet med bedriftsinformant 2 også. Informanten delte tanker om ærlighet rundt produkt og produksjon:

«Offisielle regler på hvordan man skal regne ut klimaavtrykket til et produkt, er hele tiden under diskusjon. Kunnskapen utvikler seg, regnestykket forandrer seg og på den måten kan de fleste vri om regnestykket til sin fordel. Men vi mener ikke å lure noen, likevel mener vi at vi må trekke frem det som er relevant i vår kommunikasjon med kundene. I tillegg er dette området vanskelig, fordi til tross for at vi holder oss innenfor dagens regelverk, er det ikke godt nok for mange». (1.2)

Videre utdyper informanten at det er vanskelig å kommunisere samfunnsansvarlige tiltak til forbrukeren. Informanten legger spesielt vekt på relevansen det skal ha for 'deg og meg':

«Hvis du skal lykkes ut mot forbruker og gjøre det relevant for deg og meg, tror jeg man må gjøre det veldig synlig. Da vi forsøkte oss på pakke et produkt i papp istedenfor plast, så vi at det var et tiltak som var veldig relevant for forbrukeren. Men vi har gjort tiltak i mange år rundt transport, men som er vanskeligere å vise». (1.2)

Her observerte vi egentlig en stor enighet mellom bedriftene og forbrukerne.

Forbrukerinformantene synes nemlig det er krevende å gjenkjenne alle konkrete tiltak bedrifter gjør. Forbrukerinformant 6 forteller:

«Så å si alle snakker om å redusere plastemballasje. Vi vet jo skadene plast forårsaker miljøet og havet. Ikke minst dyrelivet. Men jeg husker generelt ikke andre tiltak». (1.6)

På snakk om hvordan bedrifters samfunnsansvar skal være enklere å gjenkjenne, var det en gjennomgående enighet blant forbrukerinformantene, om at det må kommuniseres ærlig, tydelig og med slagkraft. Forbrukerinformant 4 avrunder tankerekken med en idé:

«Det bør kanskje bli flere helhetlige produktserier som er helt grønne, eller et skifte i bedriften. For da trenger man ikke sjekke hvert produkt på en måte. Å vite hva hele bedriften eller produktserien står for gjør det trygt og enkelt, som for eksempel: Klar-serien, Define sin RÅ-serie, osv.» (1.4)

4.7 Grønnvasking

Bedriftens troverdighet spiller en viktig rolle til forbrukernes oppfatninger og valg.

Forbrukerinformant 5 reflekterte høyt rundt hvorvidt man kan stole på det bedriftene hevder:

«Det er jo ikke så lett å vite om det man kjøper er miljøvennlig, sunt eller skadefritt, selv om det har miljømerking eller pappemballasje. Noe jeg har reagert på er at et produkt kan være miljømerka, men inneholde palmeolje. Palmeolje er jo en av de største pådriverne for avskoging av regnskogen, og det er jo ikke miljøvennlig i det hele tatt. Det forvirrer og skuffer.» (1.5)

Vi observerte at flere informanter viste uttrykk for misnøye og en negativ holdning, til bedrifter som i dag ikke tar en aktiv og ærlig del i det grønne skiftet. Forbrukerinformant 4 bekreftet observasjonene våre:

«Det irriterer fordi det er alvorlig. At noe frontes som en ting, og så kommer det frem at det ikke stemmer, liker jeg ikke. Jeg føler det er typisk sånn innen matindustrien, der vi ser reklame om frie glade kyr, men så vet man at de egentlig står på bås hele året.» (1.4)

Forbrukerinformant 8 var også klar i sin tale:

«Jeg tenker at det er uprofesjonelt dersom bedrifter ikke gjør tiltak rundt samfunnsansvar nå. Dersom det kommer frem at det reklamen bare nevner en snever solskinnshistorie av et større, overskyet bilde, mister de troverdigheten.» (1.8)

På snakk om hvordan bedrifter skal unngå feilinformering, misforståelser, eller i verstefall et misbruk samfunnsansvar, mener bedriftsinformant 3 følgende:

«Egen fagkompetanse og å jobbe med tredjeparter for å unngå grønnvasking er svaret. Det kan ikke være markedsavdelinga som skal styre samfunnsansvar. Det må være de som jobber med spesifikt med produkter, tjenester og kunder, og vet hvordan de kan gi reelle råd, forbedre produksjon og sørge for at det er øverst på tapetet.» (1.3)

KAPITTEL 5



DISKUSJON

5.0 Diskusjon

Hensikten med dette kapitlet er å drøfte de empiriske funnene fra undersøkelsen opp mot teorien. I tillegg fant vi det relevant å problematisere enkelte vektlagte emner, som vi gjennomgikk i teoridelen. Målet med analysen er å bidra til et klarere bilde på hva slags effekt kommunisert samfunnsansvar har på omdømme i vår tid - 2020. Vi ønsker at prosjektet skal gi økt innsikt og bevissthet for forbrukere når de forholder seg til bedrifter, merkevarer og egen forbrukermakt i sin hverdag. Videre kan det føre til en bevisstgjøring hos mindre og mellomstore bedrifter som finner det aktuelt å bli bedre i sin kommunikasjon om verdier og ansvar.

5.1 Norges mest bærekraftige

Ifølge David Cooperrider er strategisk samfunnsansvar den største forretningsmuligheten i det 21. århundret (Haski-Leventhal, 2018). Men i undersøkelsen lagt frem april 2020, hvor nordmenn ble spurt om hva de mener er Norges mest bærekraftige bedrift eller merkevare, svarte 70 prosent med egne ord: *ingen* (Hovland, 2020b). Hvorfor?

Om man skal se på det grønne skiftet fra et *uavhengig* perspektiv, kan det stilles spørsmål ved hvorfor ikke trenden er grepet med større entusiasme. At samfunnsansvar både er omdiskutert og tolket forskjellig, kan ha en forklaring. Basert på teorien og empiriske funn, finner vi økende interesse innenfor området. Likevel kan det virke som at bedrifter er noe forsiktig på området. Teorien gir oss den oppfattelse av at norske bedrifter har stilt seg avventende. Norge har vært en oljenasjon siden 1970-tallet, som transformerte landet fra et landbrukssamfunn, til en oljenasjon. Det har ført velstand med seg, flere arbeidsplasser og bedre økonomi. Det har gitt samfunnet vårt et sikkerhetsnett for de svakeste, gode pensjonsordninger for de gamle og en sikker fremtid for kommende generasjoner. Oljerikdommen har likevel ikke kommet uten konsekvenser. Parallelt med politiske debatter om oljefondet, har klimaendringene fått stadig mer oppmerksomhet. Fokuset har gått fra lettvektet debatt om by og forurensing, i en etterkrigstid der forbrukerens privatøkonomi blomstret, til rapporter som nå konkluderer med at klimaendringene kan bli den største trusselen mot livet på jorda i løpet av de neste 20 årene (Kakabadse & Morsing, 2010, 78). Dette faktum har satt sitt preg på hele samfunnet; fra politikere til forbrukere, til bedrifter. Diskursen rundt klima har vært polariserende og preget den offentlige samtalen.

Konkurransepreget marked

Om man skal se på trenden fra et *avhengig* perspektiv, for eksempel ved tilfellet der man står ansvarlig for forretningens drift og økonomi, er det mange nyanser å ta hensyn til. I vår empiriske studie fant vi at en bedriftsinformant opplever økonomi som et viktig element hos sine kunder og forbrukere. Informanten kunne fortelle at mange er opptatt av bærekraft, uten å nødvendigvis handle i tråd med dette:

«Selv om mange sier de er villige til å betale mer for et bærekraftig produkt, så går de fleste for det billigste likevel. Vi merker at det er stor oppmerksomhet, den store massen er opptatt av det grønne skiftet, men handler ikke nok etter hva de er opptatt av.» (1.2)

Det kan ikke bedrifter ignorere, som er avhengig av å bli valgt av kundene, generere inntekt og opprettholde normal drift. Tall fra en undersøkelse av Norsk Kundebarometer forteller oss at 66 prosent av norske forbrukere mener økt satsing på bærekraft, fører til høyere priser på varer og tjenester (Farbrot, 2019). For eksempel er en av de viktigste hindringene for å kjøpe økologisk; nemlig for høy pris (Mathisen, 2017). Dette samsvarer med forskning fra Pål Rasmus Silseth som forteller at de har sett liten effekt på forbrukernes lojalitet til bedriftene som ser alvor i bærekraft og miljø (Farbrot, 2019). For å oppnå handlingslojalitet vil riktig nok metaverdier som sosial og psykologisk verdi måtte tilknyttes produktet (Framnes, Pettersen & Thjømmøe, 2017, 266).

Å implementere en mer ansvarlig og bærekraftig forretningsdrift, kan for mange innebære å endre store deler av produksjon og drift, slik den er i dag. Dette vil naturligvis være en kostbar investering, og bedriftene må vite at det lønner seg for å implementere samfunnsansvar i strategien. Det fører med seg mye risiko for feilsteg, ved å være tidlig ute i et skifte som har så mange løse tråder.

Equinor er et kjerneeksempel på dette, og kan leses om i vedlegg 4. Equinor er et svært forurensende selskap med alle sine fossile prosjekter, men står for mye av de statlige inntektene i Norge. Tross selskapet også satser på energigrønne prosjekter, var selskapets investeringer i fornybare prosjekter bare på 4 prosent av de totale investeringene i 2018 (Jortveit, 2020). Dette forteller oss at inntektene deres primært kommer fra oljeutvinning og

fossile prosjekter. Det er vanskelig å gi slipp på oljerikdommen, og det er usikkert hvordan en grønnere industri vil betale seg.

Bærekraft har potensial

Her og nå står vi uten en satsning på grønnere industri som kan veie opp for oljepengene, og uten nok forbrukere som velger bærekraft over rimeligste tilbud. Med det; står vi også ovenfor et potensial. Blant våre empiriske funn kom det frem at bedriftsinformantene ser på samfunnsansvar som en mulighet til å differensiere seg, og som en viktig konkurranseparameter fremover. En av bedriftsinformantene fortalte om økt fokus på dette.

«Sammenhengen mellom samfunnsansvaret og lønnsomhet er en viktig link! Vi jobber blant annet med store bedrifter, og opplever et vanvittig økende press rundt disse problemstillingene. Bedriftene vil gjøre grep for å bli grønnere, sånn at de ikke blir valgt bort av kundene. På tre måneder har vi fått like mange spørsmål rundt miljø og bærekraft, som vi tidligere har fått på tre år.» (1.3)

For at virksomheter skal holde på kunder og takle konkurransesituasjonen, må de få innsikt i kundens behov, en grunnpilar i markedsorientering (Framnes, Pettersen & Thjømmøe, 2017, 36). Milleniums-generasjon står sterkt i front når det gjelder etterspørselen av bærekraftige produkter og tjenester. I Fjord Trends rapport for 2018 kommer det frem at det grønne skiftet påvirker forbrukerens tanker, holdninger og formeninger, og at dette videre påvirker hvordan virksomheter må tilpasse seg den sirkulære økonomien (Fjord Trends, 2018). Ikke minst gir det utslag på virksomhetens omdømmemålinger, som videre er tilknyttet gjenkjøp og handlingslojalitet. I en fersk undersøkelse fra Norstat, viser det seg at fire av fem er villige til å endre hverdagsvaner for å bidra til bedre og bærekraftige byer, i tillegg har hele to av tre endret hverdagsvaner de siste tolv månedene (Norad, 2018). Våre empiriske funn sammenfaller med undersøkelsene, hvor vi så en gjennomgående positiv holdning blant forbrukerinformantene, til at virksomheter tar ansvar.

«Det er ekstremt viktig for meg at bedrifter fronter verdier jeg kan identifisere meg med, og at kjøpene gjenspeiler meg. Jeg kan ikke snu noe alene, men alle valg fører til et momentum og påvirker andre. Jo mer forbrukeren setter krav, jo mer må bedrifter følge opp dette for å sikre seg markedsandeler.» (1.4)

En viktig nøkkel til å utløse dette potensialet er forbedret veiledning og informasjon om bedriftens samfunnsansvarlige tiltak. Partner og seniorrådgiver Sunneva Kilsti forteller i et intervju med E24 at forbrukere oppgir det som en utfordring å vite hva som er det bærekraftige valget (Hovland, 2020b). Her har bedrifter mye å hente. For når 80 prosent av nordmenn ønsker å bidra til å en bedre utvikling ved å leve mer bærekraftig, er det helt klart et vakuum (2020b). Ved å integrere samfunnsansvar i bedriftens strategi, vil det bli enklere å gjøre tiltakene til en naturlig del av merkevarebyggingen parallelt. Merkevarebygging har tre viktige poeng; 1) føre til forenklet informasjonsbehandling, 2) redusere risiko for kunden og 3) gi generelt bedre kundetilfredshet (Samuelsen, Peretz & Olsen, 2017, 50). Gjennom merkeelementer kan man knytte bedriftens samfunnsansvar til merkevaren, som hjelper å skape identifikasjon og differensiering fra andre produkter og har en essensiell funksjon i kommunikasjon av merkevaren (2017, 327). Samfunnsansvaret som en integrert del av strategien vil også gjøre det enklere å speile holdninger og verdier gjennom intern merkevarebygging. Ansatte som forstår hvorfor de skal gjøre noe (hode), føle at det de gjør er riktig (hjerte) og videre er i stand til å gjøre det (hender) får en viktig betydning i veiledningen av gode valg for forbrukerne (2017, 564).

Med dette ser vi at det vil bli enklere for kunder å få en helhetlig oppfattelse av hva både merkevaren og bedriften gjør, samt blir det enklere å velge det som har etiske kvaliteter ved seg, som bærekraft. Vi ser at dette vil kunne resultere i et bedre omdømme, gjennom positive opplevelser og positiv vareprat fra kunder som er en av bedriftens viktigste interessenter i et omdømmeperspektiv (Samuelsen, Peretz & Olsen, 2017, 212).

5.2 Grønne generasjoner i fremtiden

I oppgaven har vi forholdt oss til milleniums som forbrukere. Millenium-generasjonen (født. 1980-2000) anses å være den største gruppen forbrukere med ønske om ansvarsfulle merkevarer (Annweiler, 2018). Men milleniums utgjør riktig nok kun 1/3 av den voksne befolkning i Norge i dag. Så hva med de resterende 2/3 av den voksne befolkningen? Hvem skal bedrifter ta mest hensyn til og hvem vil dominere fremtiden?

Flere indisier tyder på at de grønne generasjoner vil dominere i fremtiden. Milleniums er i livsfasen nå hvor de velger utdanning og karrierevei, etablerer familie, egen husstand og tar egne valg. De skal bestemme ferier, oppdra barn og påvirke norsk politikk. Med andre ord

står de helt sentralt i å definere hvilken retning samfunnet og varehandelen beveger seg (Olsen, u.å). Dette kan observeres gjennom et større ønske om handlekraftige merkevarer, men også ved å se på dagens unge, etterkommende generasjoner. Tre faktorer fremmer nemlig miljøbevissthet hos barn, dokumentert gjennom en studie som forsket på foreldres oppdragelsesstil: 1) foreldres miljøholdninger, 2) foreldres miljøhandlinger, samt 3) en oppdragelsesstil som vektlegger selvstendighet og respekt til barnets egne beslutninger (Thingsted, 2019). Strategisk rådgiver Stein Opsahl i Knowit Experience, regner generasjon Z (født 1996-2010) som en svært miljøbevisst generasjon og som viser stor entusiasme og interesse for å brukthandel og gjenbruk (Opsahl, u.å). Med Gretha Thunberg og klimaopprør ser vi en hel ny generasjon ta fremtiden sin på alvor.

Så spørsmålet er ikke hvilken forbrukergruppe som vil dominere i fremtiden, men hvilke bedrifter som vil ta det grønne skiftet på alvor nå. *Last straw*-tanker og holdninger preger i økende grad forbrukernes tanker og kjøpsatferd, og ingenting tilsier at trenden vil snu. Vi ser teori og funn som sammenfallende på dette området. Bedriftsinformantene våre har alle et forhold til samfunnsansvar i bedriften, men funnene viser at informant 2 og 3 reflekterer mer strategisk over ansvaret. De har samfunnsansvarlige prosjekter som hovedprioritering i kjernevirksomheten, og bruker det til å bygge og styrke sin posisjon og omdømme. Dette tyder på at bedriftene er opplyst om et av de overordnede temaene og trendene som ruger over forbrukerne ved at de har både markeds- og samfunnsorientert seg. Det er slike virksomheter som holder følge og overlever i turbulent og konkurransepreget marked.

Vi gjorde derimot et spennende funn under intervjuet med bedriftsinformant 1, som har hatt en annen opplevelse med bedriftens samfunnsansvarlige tiltak. Uten strategi valgte bedriften å holde en kampanje basert på deres verdibaserte saker, som står ved siden av vanlig drift, og kampanjen fikk sterk, negativ respons. Forklaringen på dette kan henge sammen med teorien om fit. Graden av likhet mellom en merkevare/bedrift og samfunnssaken de støtter, har potensielt en sentral påvirkning på mottakerens syn av merkevaren/bedriften (Aaker & Keller, 1990). Merkevare og sak blir som to elementer i forbrukers assosiasjonsnettverk, og graden av fit mellom dem avhenger av likheten mellom elementene i forbrukerens minne (Anderson, 1983).

5.3 Skyggesiden av en positiv utvikling

Joel Bakan har omtalt samfunnsansvar som et narrespill, som gjør selskapene i stand til å skjule dårlige praksiser i lyset av en høyere mening. Han mener med andre ord at virksomheter kan gi inntrykk av at de bevarer sine miljø- og samfunnsmessige forpliktelser, uten å forplikte seg økonomisk til dette (Kakabadse & Morsing, 2010, 41-42). Vi kan se dette i sammenheng med den enestående debatten rundt Milton Friedmans påstander i artikkelen *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* (1970). Denne ble et sentralt referansepunkt i debatten om bedriftslederes samfunnsansvar, fordi deres beslutninger påvirker samfunnets teknologiske og politiske utvikling, samt preger store deler av menneskers liv utenfor arbeidsplassen (Cappelen, 2001). Gjennom dette ser vi at det må være noen form for lønnsomhet eller nyttemaksimering gjennom tiltak av samfunnsansvar for bedrifter, da dette er en forventning og vesentlig drivkraft for tiltak og initiativer (Kakabadse & Morsing, 2010, 337). Med andre ord; at lønnsomheten går flere veier. Debatten kan likevel ha medført forsøk på å misbruke samfunnsansvar til bedriftens egen vinning, gjennom å sysselsette rådgivere uten at noe forandrer seg, forbedre merkevarens fremtoning uten at produksjonen endrer seg (window dressing), og lignende. Samfunnsansvar har flere forlokkende fordeler, og derfor er det viktig å stille spørsmål til bedrifters motiver i den tid hvor det grønne skiftet for alvor setter sitt preg på hvilke veivalg bedrifter må gjøre. Grønnvasking assosieres med noe uærlig og uetisk, men kan ikke ses på som enten helt sort eller hvitt. I perspektiv kan fenomenet strekke seg fra mild misforståelse til lovbrudd. I dagens næringsliv er samfunnsansvarlige tiltak blitt en megatrend med gunstige resultater og lønnsomhet, både internt og eksternt for virksomheten (Midttun, 2007). Grønnvasking er skyggesiden til denne positive utviklingen, og mener det må bli tydeligere for både forbrukere og bedrifter.

Kontekst – et puslespill

Litteraturen forteller oss at det smale perspektivet med fokus på avkastning og profitt, tilhører i historien. I dag skal ansvarlig forretningsdrift være en integrert del av forretningsstrategien for å sikre velferden i samfunnet og unngå skade (Haski-Leventhal, 2018, 17). Bedrifters eksistens i dag må altså bidra til en høyere mening, og holdes i fellesskap ansvarlig for å løse samfunnsproblemer. Dog er dette skiftet fortsatt i en fase. Mange bedrifter er usikre på hva samfunnsansvar egentlig betyr, og behandler det mer som et spørsmål om omdømme (Skaare,

2011). Derfor kan vi på mange måter heller kalle skiftet for en gråsone, der det oppstår mange diskutabile måter å ta samfunnsansvar på, og ikke minst hvordan dette ansvaret frontes.

Verdier kan lede mange i samme retning, løfte en virksomhet og skille en merkevare fra sine konkurrenter (Skarpsinn, 2014). Flere bedrifter har derfor et sett bedriftsverdier og ut fra disse er det mulig å kommunisere hva bedriften står for i et samfunnsansvarlig perspektiv. Uten å gå i dybden på tematikken i kampanjen, kunne bedriftsinformant 1 fortelle at bedriften har FNs bærekraftsmål tett mot hjertet, og mener at merkevarer må stå for noe for å differensiere seg. Med utgangspunkt i bedriftens verdier, ble budskapet formet til en kampanje og sendt ut til befolkningen. Befolkningen tok det dårlig, og til det kan vi spørre oss om timingen for kampanjen spilte en rolle. Dersom budskapet ble kommunisert på en annen periode av året, kunne det potensielt ha truffet bedre eller kanskje enda verre enn den gjorde. Det er vanskelig å vurdere, men timing henger nøye sammen med kontekst, og nettopp kontekst er en viktig brikke i puslespillet.

Hjerneforskeren Antonio Damasio slår fast at følelsene påvirker måten vi tar avgjørelser på, og begrunner påstanden med at kroppen lærer instinktivt av den den opplever. Dette kalles somatiske markører, og påvirker beslutninger selv om de kan være irrasjonelle. Med andre ord lagres opplevelsene og inntrykkene i underbevisstheten (Baddeley, 2017, 90). Mottakere må derfor ha fått tilstrekkelig med informasjon fra bedriften tidligere, til å danne assosiasjoner som kan reagere positivt med budskap som i en slik kampanje. Vi kan se på det som et puslespill, der hver brikke danner konteksten til det fullstendige bildet. Og hver brikke må *pass*e. Dersom bedriften ikke har vært god på å vise frem sitt samfunnsansvar i andre kontaktpunkter med forbrukerne, har dette trolig ikke festet seg i forbrukerens system 2-tankegang. Daniel Kahneman (2013) forteller i boka *Thinking Fast & Slow* om menneskers system 1-tankegang, som er autopiloten vår. Mens system 2 krever bevisst tankekraft som lagrer kunnskap, meninger og opplevelser (Kahneman, 2013). Lykkes ikke bedriften å lagre knagger om bedriften og merkevaren i forbrukerens system 2, er det heller ikke så rart at kampanjen traff feil. Altså kan bedriften i utgangspunktet ha en god fit til saken, men skortet på kommunikasjonen rundt dette.

Teorien om fit

Likevel er det viktig å huske at en kampanje blir mottatt av langt fler enn forbrukere av merkevaren. Det er en hel befolkning og et helt publikum som vil danne assosiasjoner gjennom hva de ser og hører. Til dette er det mer kritikkverdig å se på bedriftens omdømme og omdømmebygging, som er summen av inntrykk og reaksjoner skapt gjennom bedriftens interaksjon med omverdenen (Hult, u.å). Bedriften vil gjennom vanlig drift og aktiviteter skape et bilde av hvem de er. I hver samtale med en kunde, i media, gjennom produkter eller tjenester og via egne kommunikasjonskanaler. En etablert merkevare vil gjennom lengre tid ha etablert en grunnmur rundt hvem de er og hva de står for – og gjennom dette er det mulig å se på teorien om fit. Dersom ikke kjernen i budskapet, altså verdier og ansvar, er en integrert del av absolutt alle ledd av bedriften, kan følgelig oppfattelsen av bedriften bli en annen enn det som er ønsket. Altså en dissonans mellom ønsket identitet og faktisk identitet.

Bedriftsinformanten fortalte om sterke reaksjoner tilknyttet en kampanje.

«Det oppstod sterke reaksjoner og kritikk mot enkelte deler av kampanjen. Vi ville på ingen måte skape reaksjoner, men det ble tolket mye på egenhånd blant seerne. Folk spurte seg: «Hvorfor snakker de om dette? Dette har jo ikke noe med dere å gjøre. Det ble veldig alvorlig og vi fikk en periode ekstremt mye trusler.» (1.1)

Dette tyder igjen på at budskapet, bedriftens verdier og ansvar, må passe inn i det store bildet til virksomheten. Teorien om *fit* som konsept, går ut på at det er få eller mange fellestrekk mellom to elementer. Tidligere forskning viser at merkevarer med mange fellestrekk til sak /samfunnsansvar, altså høy grad av fit, mottar positiv respons og gunstige evalueringer. Mens få fellestrekk og dermed lav grad av fit, er til ugunst for bedriften ved at assosiasjonene ikke stemmer og forbrukerens oppfatning preges negativ (Aaker & Keller, 1990). Bedriften til informant 1 hadde ikke budskapet i kampanjen integrert som en del av strategien, og ut fra dette kan vi se at kampanjen hadde en lav fit mellom merkevare og sak. Forbrukeren gjennomskuer det og anbefalingen er samsvar mellom bedrift/merkevare og sak, for å lykkes.

Et interessant funn er dog at tross bedriften opplevde negative reaksjoner på kampanjen, slo det ikke ut på omdømmet. For oss forsterker det de positive holdningene dagens forbrukere har til egen forbrukermakt og det grønne skiftet. De sier ifra, men forblir lojale.

«Vi mister og vinner kunder hele tiden. Ærlig kan vi ikke si at vi opplevde ikke kundeflukt eller noen omdømmeknekk som følge av kampanjen. Etterhvert fikk folk sympati med oss og vi føler vi kom sterkere tilbake.» (1.1)

Grønnvasking

Bedriftens troverdighet spiller nemlig en viktig rolle i forbrukerens oppfatninger og valg. Med det grønne skiftet kan det ses å ha vokst frem en slags korttenkt tilnærming til trenden. Det er en stor forskjell på en bedrift som eksisterer med en høyere mening, som har en driv til å utgjøre en forskjell eller et strategisk mål om å bli grønnere. Enn å ha et ønske om å fremstå miljøvennlig for å tiltrekke kunder og maksimere profitt. Det er i denne forskjellen fenomenet grønnvasking er hyppig diskutert (Glørstad, 2018). Siden slutten av 80-tallet har man kunne se flere forsøk på grønnvasking fra bedrifter, og i dag er det blitt et omdreiningspunkt i debatten om bærekraft. Næringslivets måte å behandle det grønne skiftet inkluderer alvorlig nok noen tilfeller av dette. Hennes & Mauritz er oppnevnt flere ganger i sammenheng med dette, som har blitt tatt for grønnvasking av resirkulasjon (Sjåfjell, 2017) og brudd på løftet om å betale levelønn til fabrikk-arbeiderne som produserer alle klærne til konsernet (Leffler, 2018). Ikke minst deres Conscious-kolleksjon som er konstatert villedende og derfor et brudd på markedsføringsloven (Myklebost, 2019). Vi ser parallelt enorm negativ oppmerksomhet, der H&M ifølge Apelands omdømmeundersøkelse får negative kommentarer på nesten alle områder i undersøkelsen. Kommunikasjonssjefen i Apeland sier følgende om resultatet: *«Kommentarene omfatter alt fra dårlig arbeidsmiljø, til usunt kroppspress og mangel på etikk. Selv om de fleste kjenner merkevaren, og det er lav pris, så er folk opptatt av at virksomheter oppfører seg skikkelig. Der svikter H&M»* (NTB, 2018).

Flere av våre empiriske resultater viser en svært negativ holdning til bedrifters grønnvasking. Det omtales som uprofesjonelt og skuffende.

«Det irriterer fordi det er alvorlig. At noe frontes som en ting, og så kommer det frem at det ikke stemmer, liker jeg ikke. Jeg føler det er typisk sånn innen matindustrien, der vi ser reklame om frie glade kyr, men så vet man at de egentlig står på bås hele året.» (1.4)

Bedriftsinformant 3 har en reflektert holdning til dette, som bør ses hos flere bedrifter. Informanten forteller om hvordan egen fagkompetanse kan være svaret:

«Egen fagkompetanse og å jobbe med tredjeparter for å unngå grønnvasking er svaret. Det kan ikke være markedsavdelinga som skal styre samfunnsansvar. Det må være de som jobber med spesifikt med produkter, tjenester og kunder, og vet hvordan de kan gi reelle råd, forbedre produksjon og sørge for at det er øverst på tapetet».
(1.3)

Dette er dog bekymringsverdig, når vi opp mot teorien ser at kompetansen på området er svært lav. Ifølge Storebrand har kun 10 av 170 styremedlemmer kunnskap om bærekraft på sin CV (Hovland 2020a). Det er dyrt å etablere bærekraftig kunnskap og kompetanse, og det koster å etablere bærekraftige tiltak som fungerer. Kanskje det er grunnen til at ingen norske bedrifter er kåret til mest bærekraftig, per nå. Konserndirektør for bærekraft, næringspolitikk og kommunikasjon, Karin Greve-Isdahl, vektlegger hvor viktig det er at bedrifter er i stand til å forstå mulighetene knyttet til klimaendringene, og risikoen det innebærer å fortsette som før med klimautfordringene vi som samfunn vil møte. For å unngå å bidra til en grønn hype, er det helt essensielt å tilegne seg reell kompetanse (Hovland, 2020b).

Det er likevel viktig å nevne at myndighetene her har et ansvar. Bedriftsinformant 2 uttrykket ærlig under intervjuet hvordan det er mulig å snu regnestykket til egen fordel.

«Offisielle regler på hvordan man skal regne ut klimaavtrykket til et produkt, er hele tiden under diskusjon. Kunnskapen utvikler seg, regnestykket forandrer seg og på den måten kan de fleste vri om regnestykket til sin fordel. Men vi mener ikke å lure noen, likevel mener vi at vi må trekke frem det som er relevant i vår kommunikasjon med kundene. I tillegg er dette området vanskelig, fordi til tross for at vi holder oss innenfor dagens regelverk, er det ikke godt nok for mange». (1.2)

Myndighetenes rolle

Både politikere og styringsmakter prøver stadig å holde miljøendringer og påvirkningene i sjakk. FNs bærekraftsmål er gode retningslinjer (FN-Sambandet, 2020b) og i likhet setter Regjeringen strenge krav om nøyaktig rapportering av samfunnsansvar fra virksomheter og

bedrifter (Regjeringen, u.å). Ikke minst dukker det stadig opp nye og oppdaterte krav som må overholdes. På en annen side fortalte bedriftsinformant 2 at de offisielle regler for utregningen av klimaavtrykket til produkter sjeldent faller på en endelig fasit eller løsning. Dette fører til forvirring og vanskeligheter for bedrifter som faktisk ønsker å foreta grønne endringer. Dette forteller at til tross for bedre og tydeligere krav fra myndighetene, er fortsatt ikke retningslinjene og reglene gode nok. Nødvendigvis er de gode nok, men det store dilemmaet er at de er uklare og diffuse. Videre vil det være nødvendig at regler og retningslinjer faller konkret og oversiktlig på plass slik at virksomheter kan forholde seg til dem.

5.4 Kommunikasjon

Kontekst og kommunikasjonen av tiltakene, har noe å si for hvordan mottaker oppfatter dem. Som nevnt opplever forbrukere det som en utfordring å vite hva som er det bærekraftige valget (Hovland, 2020b). Det er et viktig poeng – hvordan kommuniserer bedrifter rundt samfunnsansvar?

Merkeelementer

Vi ser at forbrukeratferden snur sakte, men sikkert. Over tid har milleniums-generasjonen etablert informasjon om klima, bærekraft og etikk i system 2, gjennom en enorm tilgang på informasjon. Det kan være både på godt og vondt. For at bedrifter skal lykkes med å assosieres med bærekraft og samfunnsansvar, er de nødt til å mestre posisjonering av kognitive monopoler om deres merkevare i forhold til dette (Samuelson, Peretz & Olsen, 2017, 67). Ved å mestre det, vil bedriftens merkevarer huskes og velges i forbrukerens atferdsøkonomiske avgjørelser. Og til det må bedriften forstå hvordan de skal kommunisere med målgruppene (Baddeley, 2017, 1). Samfunnsansvar kommuniseres ikke bare gjennom ulike markedsaktiviteter, men også gjennom konkrete merkeelementer. Merkevarer spiller en viktig rolle i menneskers liv, fordi de gjør det enklere å ta valg, oppleves tryggere og er bedre tilpasset våre behov. Merkevarene har en special meaning for forbrukeren (Samuelson, Peretz & Olsen, 2017, 69). En måte å kommunisere samfunnsansvar på er dermed gjennom merkevarebygging, spesielt ved valg av merkeelementer. Navn, slagord, farger, emballasje, lyd og lukt er viktige faktorer for assosiasjonsnettverket til forbrukeren. Også miljømerking spiller inn (2017, 330). Blant våre empiriske resultater, fant vi at en informant kunne synes det er vanskelig å forstå produktmerkingen.

«Jeg legger jo til en viss grad merke til merkinger ettersom man kan se det på produktet, eller pakningen. Men spørsmålet er hva det som står der betyr? Jeg kan kjøpe en bukse merket med økologisk bomull, men hvilken rolle spiller bomullen etter tekstilindustrien i Kambodja og transporten over halve kloden har satt sitt preg på den? Det samme gjelder om jeg kjøper egg fra 'frittgående høns'. Er det virkelig sannheten?» (1.7)

En annen informant foreslår hele produktserier som en måte å kommunisere tydeligere og enklere det samfunnsansvaret bedrifter tar. At bedriften må tenke mer strategisk og helhetlig på hva slags drift de skal ha, hvilke kvaliteter de skal satse på og hvordan dette skal komme frem til forbrukeren. Det må være tydelig, og det må være relevant.

Relevans for 'meg og deg'

Miljømerkinger av produkter er veldig populært, og skal hjelpe forbrukeren i å velge det mest riktige produktet for seg. Men når de også kan bli en rot til forvirring og usikkerhet, bør bedrifter revurdere motivet for bruk av ord som økologisk eller bærekraftig, og ikke minst hvordan de bedre kan kommunisere kvalitetene ved produktene. Bedriftsinformant 2 bidrar til dilemmaet med eget perspektiv, der det kommer frem at å gjøre tiltakene «tilgjengelig» for forbrukeren er vanskelig. Informanten kunne fortelle om hvordan bedriften over flere år har endret deler av verdikjeden, som transporten, uten at dette legges merke til av forbrukeren.

«Hvis du skal lykkes ut mot forbruker og gjøre det relevant for deg og meg, tror jeg man må gjøre det veldig synlig. Da vi forsøkte oss på pakke et produkt i papp istedenfor plast, så vi at det var et tiltak som var veldig relevant for forbrukeren. Men vi har gjort tiltak i mange år rundt transport, men som er vanskeligere å vise». (1.2)

Tiltakene må med andre ord gjøres svært tydelige og synlige, for at det skal nå frem gjennom støyet av informasjon. Forbrukerinformant 4 hevdet at et smart valg kan være å satse mer på helhetlige grønne produktserier. Informanten kom øyeblikkelig på Klar-serien som et eksempel, som er skapt med mål om en grønnere verden. De må også kommuniseres gjennom andre kontaktpunkter; der spiller ansatte en viktig rolle.

Intern merkevarebygging

Samfunnsansvar har interne fordeler for bedrifter, som vil affektere bedriften eksternt. Bedrifter speiler nemlig holdninger og verdier rundt samfunnsansvar gjennom hvordan ledelsen og de ansatte tenker, forstår og handler. Living the brand, som intern merkevarebygging handler om, omfatter at de ansatte internaliserer merkeløftet og lar seg identifisere med merkevaren (Samuelsen, Peretz & Olsen, 2017, 564). Om bedriften lykkes i å helhetlig integrere bedriftens verdier og samfunnsansvar hos ansatte, vil de kunne oppleve fordeler som redusert sykefravær og økt trivsel (Kakabadse, & Morsing, 2010, 337). Ettersom medarbeidere og ansatte er sterke påvirkere i kundens oppfatning av merkevaren vil dette være et viktig satsingspunkt for bedriften. Studien «*Corporate Social Responsibility and access to Finance*» konkluderer med at samfunnsansvar bidrar til mer effektiv form for samhandling med viktige interessenter (Nordby, 2012). En høyere hensikt med bedriften, kommunisert på en god måte, kan dermed være svært lønnsomt i arbeidet med å styrke omdømme, og «doing good» kan altså være «good business».

5.5 Fremtidens samfunnsansvar – et paradigmeskifte?

Samfunnsansvar så man komme til liv før 2. verdenskrig, og har i dag vokst frem til å bli en megatrend som preger det norske næringslivet (Midttun, 2007). Gjennom tidene har det skjedd tydelige forandringer i hva begrepet innebærer, som historisk sett har vært i en kontinuerlig utvikling frem til i dag. Da begrepet var i en oppstartsfase, befant man seg i en tid der bedrifters store hensikt var å betjene markedets etterspørsel. Det var fokus på profitt og arbeidsplasser, fremfor problemløsning. På den måten fikk samfunnsansvaret en oppblomstring i flere arbeidsplasser og bedre privatøkonomi, samt filantropi, som veldedige gaver i gode tider (Haski-Leventhal, 2018, 16). Det gikk likevel ikke lenge før opplysninger om miljøendringer endret samfunnsansvarets dypere mening, som har ledet oss frem til dagens brede perspektiv. I dag befinner vi oss i det regjerende utgangspunktet der bedrifter har et langt større ansvar og en høyere mening enn å bare betjene markedets etterspørsel. De har nå ansvar for alt negativt de påfører samfunnet rundt seg, og må videre minimere dette. Virksomheter må nå tuftes på en legitim samfunnsstandard og bidra positivt i samfunnet (2018, 17). Våre empiriske funn peker i samme retning.

«Bedriftene styrer på mange måter utviklingen i samfunnet, så det er viktig at de tar ansvar». (1.4)

Fra samfunnsansvar til interessentansvar

Bedriftene er avhengig av fornøyde interessenter, og interessentene som omfatter alt fra ansatte til kunder, investorer og myndighetene, er dedikert til en *grønn omstilling*. Fra et fokus på de største bedrifters og aksjeselskapers samfunnsansvar, med størrelse, suksess og ressurser nok til å ta samfunnsansvar, har man i sammenligning kanskje ikke rettet søkelyset mot mindre, lukkede firmaer (Kakabadse & Morsing, 2010, 27). Av den grunn har Andrew Kakabadse, Mette Morsing, et al (2010) kommet med et forslag om en ny samfunnsansvar-tilnærming – nemlig fra bedrifters samfunnsansvar til *bedrifters interessentansvar*. Vi synes dette er interessant og gir oss smaken på et paradigme. I tidsskriftets språkspalte *Inflasjon i paradigmer* konstateres følgende: «*En overgang fra et paradigme til et annet skjer gjennom kriser. Det nye vinner frem og fortrenger det gamle. Paradigme er altså definert som en revolusjonerende endring av grunnleggende antagelser og prinsipper*» (Hem, 2018). Med klimakrisens alvorlige preg på samfunnet, kan potensielt et forslag om bedrifters interessentansvar ses på som et paradigme i det den nye tilnærmingen utvikler seg inn i historien. Bedriften vil mer konkret kunne forholde seg til alle interessenter i lys av grønnere og mer etisk drift, og får det vanskeligere med å unnvike dette.

KAPITTEL 6



**AVSLUTNING
AKADEMISK DEL**

6.0 Avslutning akademisk del

6.1 Implikasjoner

Det er mange indisier fra rapporter, debatter og politikken, som tilsier at etikk og ansvar med spesielt fokus på klima er et sentralt tema i vårt samfunn. Vi vil i dette kapitlet gi en kort gjennomgang av hva vi har funnet ut gjennom teori og empiriske funn. Det vil omfatte implikasjoner for praksis i næringslivet, samt for kommunikasjon som fagfelt.

6.1.1 Kommunikasjonen av samfunnsansvar må bli tydeligere

Forbrukeren synes det er vanskelig å vite hva som er det bærekraftige valget, når de står ovenfor mange like produkter fra forskjellige leverandører. Merkeelementer som miljøsymboler skaper forvirring, og mediesaker som kaster lys over skjulte deler av produksjon blir rot til usikkerhet om hva man kan stole på i en kjøpsituasjon. Det er med andre ord behov for veiledning av forbrukere til å ta gode valg, samt behov for tydeligere markedskommunikasjon i alle kontaktpunkter. Omdømmet kan ikke preges av faktorer som skaper tvil, dersom bedriften vil lykkes med å differensiere seg gjennom samfunnsansvaret, og utnytte det som en konkurranseparameter.

For at kommunikasjonen skal bli tydeligere, forstår vi at det er essensielt å integrere samfunnsansvar i bedriftens forretningskritiske områder, slik at det blir en del av strategien. Det grønne skiftet kan ikke være et prosjekt for markedsavdelingen, men et samarbeidsprosjekt mellom alle ledd i verdikjeden til merkevaren. Dette vil bidra til en helhetlig markedskommunikasjon og resultere i en ønsket posisjonering i forbrukerens assosiasjonsnettverk.

6.1.2 Grønnvaskende bedrifter taper på sikt

Det er dyrt å investere i samfunnsansvarlige tiltak, men dersom samfunnsansvar forblir et prosjekt for markedsavdelingen, ser vi at det vil slå ut negativt for bedrift og merkevare. Teori og funn viser en gjennomgående negativ holdning til bedrifter som ikke følger opp det de påstår gjennom kommunikasjon og merkeelementer. Det er også helt tydelig at et fravær av etikk i daglig virke, har en negativ innvirkning på assosiasjoner til bedrift og merkevare. Vi forstår at dette kan ha ført til korttenkte og rimelige løsninger for noen bedrifter, i håp om å oppnå profitt og positive vurderinger.

Men markedet straffer bedrifter som fører forbrukere bak lyset, noe vi kan se gjennom mediasaker og negativ omtale. Grønnvasking gjennomskues, og de empiriske funnene tilsier at virksomheten mister både troverdighet og tillitt som følge av det. I verste fall kan det skape permanente skader på omdømme, med stor sannsynlighet for kundeflukt og svekket posisjon i markedet. Om næringslivet skal overleve i fremtiden, er ikke løsningen å behandle det grønne skiftet som en trend. Isteden må det investeres i økt kompetanse om bærekraft, samt etableres strategisk og engasjeres frem i alle ledd av virksomheten.

6.1.3 Lav fit medfører ikke nødvendigvis svekket omdømme

Litteraturen presenterer forskning som viser at høy grad av fit korrelerer med positive effekter, og at lav grad av fit oftest medfører negative respons. Våre empiriske funn sier det samme. Likevel viser også forbrukere stadig økt interesse for samfunnsansvar, på tross av kontekst og innhold. Med dette fant vi at i tilfellet der en bedrift kommuniserte verdier gjennom en kampanje utover sine kjernekritiske forretningsområder, ikke medførte tap av omdømme eller kunder. Bedriften mottok kraftig kritikk og reaksjoner, men står likevel stødig som merkevare. Dette forteller oss to ting: 1) samfunnsansvaret bør integreres som en del av forretningsstrategien, men 2) bedrifter taper ikke på å stå for verdier utenfor eget område.

Det grønne skiftet innebærer å ta ansvar for eget utslipp og for samfunnsutfordringer forøvrig. Vi er i et bruddpunkt hva det gjelder skiftet, der klimautfordringene har fått et gjennombrudd i hvordan samfunnet skal styres fremover. Dette som følge av konstateringen om trusselen mot livet på jorda. Myndighetene prioriterer derfor klima nå i langt større grad, og må ha bedrifter med seg i dette. Vi ser derfor gjennom funnene at bare *ønsket* om deltagelse i de samfunnsmessige utfordringene, gir en form for lojalitet fra forbrukerne. Men det vil med tiden stilles større krav, som ved feilbehandling kan gi utslag på omdømmemålinger.

6.1.4 Et satsingsområde

Bedrifter merker et stadig større fokus på bærekraft. Man ser at det blir mer relevant for holdningen til forbrukere, at bedrifter tar sitt ansvar i det grønne skiftet på alvor. Forbrukernes holdninger, ytringer og vareprat er preget, og viser tegn til mer bevisste valg i kjøpsatferden. Dog viser våre empiriske funn en indikasjon på dissonans mellom holdning og handling.

En sammensetning av flere faktorer styrer forbrukerens valg i kjøpssituasjonen, hvor spesielt privatøkonomi er vektlagt. Dyrere priser på bærekraftige valg forstår vi som en viktig parameter i regnestykke, og som konsekvens oppnår ikke virksomheter nevneverdig høyere lojalitet med sine grønne tiltak. Vi ser også at dette kommer av forvirring, da forbrukeren synes det er utfordrende å vite hva som er det mest bærekraftige valget. Likevel er det helt tydelig at bedriftene får lønnsomhet gjennom positiv oppslutning og bedre omdømmemålinger som følge av et økt fokus på samfunnsansvar.

Vi ser det tydelig at milleniums-forbrukere og generasjonene som følger, har et sterkt og personlig forhold til det grønne skiftet, og forventer at bedriftene tar ansvar i det de styrer markedet fremover. Dog forbrukere med ønske om ansvarsfulle merkevarer er i mindretall sett opp mot resten av befolkningen, ser man stadig større engasjement rundt dette på tross av alder og livsfase. For næringslivet betyr dette at tiden vi lever i og tiden fremover vil by på en eksponentiell økning av grønne krav til virksomheters etikk og ansvar. Med et presset marked og mange like produkter, er etiske faktorer en viktig konkurranseparameter som i fremtiden kan bli helt avgjørende for driften på lang sikt.

Å bli betydelig mer bærekraftig er et satsingsområde for norske bedrifter, der det ligger et enormt potensial i å veilede forbrukerne til å ta gode valg. Det vil dermed ikke være nok å betjene behovsstyrt etterspørsel, men også en høyere mening. Gjennom dette kan virksomheter bidra til utviklingen av det nye begrepet «interessentansvar» som vi ser at kan bli fremtidens samfunnsansvar. For bedrifter betyr dette nye måter å tenke strategi, omdømme- og merkevarebygging. Samfunnsansvar er en forretningsmulighet, og peker samtidig på at virksomheter som ikke følger markeds- og samfunnsorienteringen tilknyttet samfunnsansvar vil falle fra. Det grønne skiftet er med dette uunngåelig, og vi vil gjenta en påstand fra teorikapitlet vi tolker en viss sannhet i:

«Enten endrer du deg, eller så er du død om ti år»

-Administrerende direktør i Carlsberg Gruppen (Hopland, 2019).

6.2 Konklusjon

Formålet med denne bacheloroppgaven var å kunne gi bidrag til et klarere bilde på hva slags effekt kommunisert samfunnsansvar har på omdømme i vår tid. Vi synes det har vært svært interessant å gå i dybden på bedrifters samfunnsansvar i relasjon til omdømme, spesielt gjennom våre informanters øyne. Med en grundig analyse av teori og funn, skal vi i dette kapitlet besvare forskningsspørsmålene, som sammen vil danne grunnlaget til en konklusjon på hovedproblemstillingen.

1) *Hvordan opplever milleniums-forbrukere de bedrifter/merker som fremmer samfunnsansvar?*

Vi har funnet at forbrukere ikke opplever klimavennlige produkter og tjenester som kvalitetsmessig bedre, enn tilsvarende produkter. Forbrukere opplever det som vanskelig å gjenkjenne tiltakene fra bedrifter, og stiller seg noe usikre på om de synlige tiltakene er reelle. Gjennom dette ser vi at forbrukerens ønsker og verdier ikke alltid korrelerer med kjøpsatferd. Det forteller oss at det er mangel på en helhetlig opplevelse av bedrifters strategiske samfunnsansvar, og at det er et informasjonsgap som bedrifter kan bli bedre på å fylle. Vi har likevel klar dokumentasjon på at forbrukere opplever bedrifters samfunnsansvar som nødvendig. Klima og bærekraft er svært relevante stikkord for deres tanker og holdninger om dagens samfunn, og bedrifter blir med dette ansvarliggjort overfor sin påvirkningskraft i samfunnet. Forbrukere ønsker seg mer bærekraftige produkter og tjenester, og er opptatt av at bedrifter står for verdier de kan identifisere seg med. I sammenhenger der forbrukeren opplever samfunnsansvarlige tiltak som *logisk, troverdig* og *tydelig kommunisert*, styrker dette posisjonen til bedrift/merkevare og stimulerer til gjenkjøp. Vi ser gjennomgående og tydelig økende engasjement for det grønne skiftet hos forbrukeren, og en opplevelse av bedrifter som tar samfunnsansvar; styrer den bærekraftige utviklingen i samfunnet.

2) *Hvilke reaksjoner får bedrifter gjennom økt fokus og tiltak rundt samfunnsansvar?*

Bedrifter får stadig mer press fra sine omgivelser med hensyn til det grønne skiftet. Vi så i våre empiriske funn at mengden henvendelser om bærekraft og klima har steget betraktelig bare de siste årene. Reaksjoner vist gjennom høyere interesse er derfor et faktum. Økt fokus og flere tiltak rundt samfunnsansvar, avhenger dog av kontekst, skal vi tro reaksjonene bedrifter får. Vi ser at i sammenhenger der det er en lav fit mellom sak og bedrift, er reaksjonene i flertall negative. Forbrukere blir stadig strengere, og stiller seg flere spørsmål

rundt bedrifters motiv og budskap i det de kommuniserer. Likevel indikerer våre funn at lav fit ikke nødvendigvis svekker omdømme. Samfunnsansvaret er ikke avgjørende.

I motsetning ser vi at strategisk samfunnsansvar som oppleves både troverdig, aktuelt og med høy fit, får svært gode reaksjoner. Blant annet så vi økt positiv vareprat, positive endringer i handlemønster og handlingslojalitet. Funnene viser at dette er elementer som styrker omdømme. Vi har derfor dokumentasjon på at strategisk samfunnsansvar har kommet på banen som en konkurranseparameter, og bidrar til bedre omdømmemålinger på sikt.

Strategisk samfunnsansvar og lønnsomhet i bedriften, har derfor en viktig link. Litteraturen viser også positive reaksjoner internt, der ansatte trives bedre når de får arbeide i tråd med en høyere mening, og sykefraværet reduseres.

3) *Hvilke reaksjoner får bedrifter som behandler det grønne skiftet med ord fremfor handling?*

Litteraturen viser ganske tydelig at samfunnsansvar kan generere positive effekter. I forsøk på å utvinne profittmaksimering fra grønne trender, har enkelte funnet ut at snarveier til tiltak kan gi disse positive effektene på kort sikt. Slik har grønnvasking vokst frem som et eget begrep. Våre funn indikerer at grønnvasking gjennomskues, og at bedrifter som gjør dette taper på lang sikt. Vi ser at misbruk av merkeelementer for å fremstå grønnere, gjør forbrukeren usikker, og svekker tilliten til merkevaren de tilfellene der grønnvaskingen kommer frem i lyset. Forbrukeren føler seg villedet og reagerer negativt i form av kundeflukt og negative tilbakemeldinger. Vi har gjennom litteraturen funnet at grønnvasking medfører svekket omdømme på sikt, og utgjør derfor omdømmerisiko. Ikke minst får fenomenet hard kritikk fra andre myndighetene og andre instanser, der reaksjonen blir offentlig uthenging og straffansvar. Vi ser ingen positive reaksjoner på bedrifters som fører kunder bak lyset. Litteraturen viser i tillegg at grønnvasking kan komme som følge av dissonans mellom ønsket identitet, og faktisk identitet, i tilfeller der bedrifter ønsker å presentere seg som en del av løsningen. Når tiltakene ikke er holdbare og ønsket identitet ikke stemmer med den virkelige, medfører det at ansatte ikke forstår (hode), føler (hjerne) eller er i stand til (hender) å utøve det bedriften ønsker i henhold til tiltakene. Dette reduserer trivselen på jobb og påvirker også kontaktpunktet mellom bedriftens ansatte og kundene.

Med dette er vi i stand til å gi en konklusjon på hovedproblemstillingen:

Hvilken effekt har kommunisert samfunnsansvar på omdømme?

Konklusjonen vår slår rot i at kommunisert samfunnsansvar er en avgjørende faktor for bedrifter som vil beholde eller opparbeide et sterkt omdømme. Måten samfunnsansvarlige tiltak blir kommunisert, har igjen en sentral betydning for hvordan omdømmet påvirkes. Skal bedriften lykkes, må kommunikasjonsarbeidet være forankret i reelle, samfunnsorienterte tiltak implementert i forretningsstrategien. Med internasjonale klimaavtaler og en eksponentiell interesse for klima og bærekraft i næringslivets omgivelser, har ikke bedrifter som vil beholde sin posisjon og/eller utvikle seg noe annet valg. Når kommunisert samfunnsansvar er strategisk, gir det lønnsomhet i form trivsel og motivasjon blant interne interessenter, interesse og engasjement fra eksterne interessenter, belønning gjennom økonomiske lettelser, samt høy fit som styrker og bidrar til positiv oppslutning. Oppsummert kan vi dermed si at «doing good» er good business.

6.3 Anbefalinger til videre forskning

Ettersom en bacheloroppgave er begrenset i henhold til omfang og tid, har vi ikke kunnet ta et dypere dykk i mer etablert teori. Omfanget av intervjuene ble heller ikke like omfattende som ønsket. Det totale bildet gir oss likevel et inntrykk av at det er noe magert med dokumentasjon på sammenhengen mellom samfunnsansvar og omdømme av to grunner; 1) strategisk samfunnsansvar er relativt ferskt, og har ikke vært pålagt krav dokumentasjon før inntil nylig. 2) Omdømme er i seg selv vanskelig å måle, følgelig ses det som vanskelig å dokumentere konkret sammenheng mellom samfunnsansvarlige tiltak og bedret (eller svekket) omdømme. Vi ser at det ligger klare utviklingsmuligheter i bærekraft som fagfelt, og dets betydning for næringslivet i fremtiden. Følgelig har vi noen anbefalinger til videre forskning.

Tydligere kommunikasjon

Informasjon og veiledning rundt samfunnsansvar og bærekraft er mangelfull og fraværende, skal vi tro våre funn. Men vi har gjennom oppgavearbeidet observert mange ulike tilnærminger til kommunikasjon rundt disse temaene. Derfor vil det kunne være interessant å forske på hvorfor den informasjon og veiledning som eksisterer i dag, ikke når tilstrekkelig ut til forbrukerne. Hva gjør at kommunikasjonen i dag forvirrer fremfor å veilede, og med så

mye informasjon der ute stiller vi spørsmål til hvorfor forbrukere sliter med å vite hvilke valg som er bærekraftige. Det er et interessant aspekt hvordan merkevarebyggingen blir sentral i formidlingen av tiltak, så et forslag vil være å se på hvordan samfunnsansvarlige tiltak kan kommuniseres tydeligere til forbrukere, og gjennom dette finne bedre måter å etablere knagger om tiltakene i forbrukerens minne.

Samfunnsansvarets lønnsomhet

En rekke ulik forskning tilsier at samfunnsansvar medfører goder og lønnsomhet. I oppgaven vår kom det frem at det kan være noe utfordrende å måle lønnsomheten likevel, da tiltakene er dyre og kanskje ikke viser lønnsomhet før etter lengre tid. Derfor anbefaler vi at det forskes mer på hvilken lønnsomhet samfunnsansvaret gir, og hvordan dette kan måles bedre hos bedrifter. Dette vil bli nødvendig i takt med det grønne skiftet og utviklingen av flere grønne næringer.

Samfunnsansvarets utvikling

Samfunnsansvar har i løpet av tidene gjennomgått store, merkbare forandringer; fra filantropi til strategi. I siste del av teorigapitlet foreslås en ny tilnærming til samfunnsansvar – kalt «*bedrifters interessentansvar*». Vi ser dette som et potensielt paradigme, som følge av klimatrusslene vi står ovenfor, og mener det vil være svært aktuelt at forskning bidrar til utviklingen av bedrifters interessentansvar inn i fremtiden.

KAPITTEL 7



PRAKTISK DEL

7.0 Praktisk del

Som en avslutning på bacheloroppgaven i Kreativ Markedskommunikasjon, skal vi lage en operativ/praktisk kommunikasjonsstrategi med tilhørende notat og skisser. Formålet med denne delen er å kunne vise i praksis hvordan man kan kommunisere strategisk samfunnsansvar tydelig og informativt, med en kreativ og engasjerende vinkling. Basert på konklusjonen i den akademiske delen, vet vi at dette blir en viktig konkurranseparameter og essensiell del av kommunikasjonsarbeidet for bedrifter fremover.

Kommunikasjonsstrategien er skrevet fra fagperson til fagperson, og er derfor operativ. Vi vil derfor kun begrunne valg, ikke forklare eller drøfte.

7.1 Kommunikasjonsstrategi

7.1.1 Introduksjon

Vygruppen er et av Nordens største transportkonsern. Selskapet er eid av den norske stat ved Samferdselsdepartementet, og sørger for store deler av kollektivtransporten i Norge og Sverige. Vy sine fire virksomhetsområder er tog, buss, godstransport, samt mobilitet og reiseliv (Vy, 2020a). Selskapet er opptatt av at det skal bli enklere for kundene å reise miljøvennlig, og deres visjon er å gi kundene «*Den beste reisen*» gjennom fire delreiser (Vy, 2020a):

- 1) Den smarte reisen
- 2) Den grønne reisen
- 3) Den trygge reisen
- 4) Den lønnsomme reisen

Til tross for at Vygruppens samfunnsoppdrag er å sørge for effektiv, sikker og miljøvennlig transport av personer og gods (Vy, 2020b), ligger de nederst på RepTraks årlige omdømmemåling for 2020. Med en omdømmescore på 63,3 er de markert oransje, som tilsvarer et svakt omdømme (Apeland, 2020).

Vi synes dermed at Vy er et godt eksempel på en bedrift som utgjør en svært positiv ressurs i samfunnet, men som kanskje ikke er like gode på å kommunisere det. Som en forlengelse av Vy sin nylige rebranding (tidligere NSB), ønsker vi å spille på 2) *den grønne reisen* og lage en kommunikasjonsstrategi med større fokus på deres samfunnsansvar. Vi vil også legge til

grunn de empiriske funnene, der informanter la vekt på at grønne, samfunnsansvarlige tiltak må gjøres tydeligere.

7.1.2 Nåsituasjon

Først og fremst skal vi foreta en situasjonsanalyse av Vy i dag. I avgrensinger valgte vi å gå bort fra temaet samfunnsansvar globalt sett, derfor gjør vi også det her. Det vil si at vi forholder oss til Vy i Norge, ikke Norden. Vi vil ta for oss mikro- og makroomgivelser, samt en SWOT-analyse.

Mikro- og makroomgivelser

Mikroomgivelser:	Makroomgivelser:
<ul style="list-style-type: none"> - Ledelsen - Medarbeidere og ansatte - Eier: Den norske stat - Mellomledd: Bane Nor - Kunder (tjenesteytende, reisende uavhengig av alder og kjønn) - Konkurrenter: Andre buss- og togkonsern (Ruter, Nor-way bussekspress, City Sightseeing Norge, Flybussen, Flytoget), lokale rutebusser, trikk, T-bane, taxi (Norges Taxi, Oslo Taxi, Christiania Taxi), - Substitutter: Sykkel, el-sparkesykkel, skateboard, rulleski, osv 	<ul style="list-style-type: none"> - Offentlige og statlige reguleringer: Avgangstider - Økonomiske forhold: Forbrukerens privatøkonomi med tanke på billettpriser - Miljømessige forhold: Forurensings- og utslippskvoter - Juridiske forhold: Arbeidsreguleringer og -tider - Vær og klima: Vinter og snø kan forårsake forsinkelser og kanselleringer - Trender i samfunnet: Sunt å bevege kroppen og være i aktivitet - Forbrukerens tidsperspektiv: Tar kortere tid å ta bilen, enn kollektivtransport, med eventuell venting og bytting

Situasjonsanalyse (SWOT)

S - Styrker:	W - Svakheter:
<ul style="list-style-type: none"> - Norges største transportkonsern (markedsleder, godt etablert på markedet) - Utleie av elbiler - Opererer innen fire virksomhetsområder: tog, buss, godstransport, mobilitet og reiseliv - Samarbeid med lokale operatører (Ruter, Skyss) - Jevnlige avganger - Rimelige billettpriser(?) - Ekstra komfort, stille- og dyrefrie vogner på tog - Ansattes kunnskap og kompetanse - Grundig opplæring til nye førere - Etablert på nett og utviklet App 	<ul style="list-style-type: none"> - Svakt/dårlig omdømme (RepTrak) - Forsinkelser og mangel på punktlighet - Innstilte og kanselleringer av avganger - Buss for tog – upopulært - Negative reaksjoner tilknyttet navnebyttet fra NSB i 2019 - Stappfulle tog og mangel på sitteplasser - Trang gang/korridor - For smale dører for rullestolbrukere(?) - Varierende service(?) - Uhygienisk: Søppel i setene og på gulv - Varierende temperatur ombord(?)
O - Muligheter:	T - Trusler:
<ul style="list-style-type: none"> - Kommunisere bedre og tydeligere – særlig fokuset på samfunnsansvar og bærekraft - Vurdere billettprisene - Forebygge forsinkelser og innstillinger så godt det lar seg gjøre: - Bedre samspill med Bane Nor - Fokuserer og forbedre tilbakemeldinger fra kunder: 	<ul style="list-style-type: none"> - Konkurransen fra konkurrerende aktører (som opererer med flere og hyppigere avganger og/eller med billigere billettpriser) - Økende press fra substitutter - Negative tilbakemeldinger og omtaler fra interessenter - Offentlige reguleringer (avgangstider)

<ul style="list-style-type: none"> - Måle kundetilfredsheten mer enn 2 ganger i året(?) - Forbedre app'en - Oppdateringer rundt forsinkelser, kanselleringer, osv. Varsel i appen 	<ul style="list-style-type: none"> - Trend i samfunnet: Være i fysisk aktivitet - Forbrukeres tidsperspektiv
---	--

7.1.3 Strategisk problemdefinisjon

I SWOT-analysen har vi fremhevet det vi anser som de viktigste punktene for Vy. Ut ifra disse har vi videre formulert en strategisk problemdefinisjon:

Hvordan kan Vy utnytte sin posisjon som Norges største miljøvennlige transportkonsern og på den måte redusere betydningen av et svakt omdømme, samt satse mer på kommunisert samfunnsansvar, slik at bedriften står imot trusselen blant stadig økende konkurranse?

7.1.4 Strategisk målsetting

Målsetting er avgjørende for å vite hvilken retning kampanjen skal ledes. Målene skal baseres på Vys visjon: «Den beste reisen».

Vår strategiske målsetting vil være å bedre Vys omdømme over tid, gjennom kommunisert samfunnsansvar. Med fokus på en digital kommunikasjonsstrategi, har vi et bredt mål kalt *sizzle*; én av fem S'er som representerer fordeler ved e-marketing (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016, 198). *Sizzle* handler om å utvide merkevaren online, samt forsterke merkeverdiene ved å bruke interaktive digitalt innhold (2016, 199). Det vil være både relevant og aktuelt når vi skal motvirke merkevarens negative omdømmemålinger. Med *sizzle* skal det tydeligere opplyses om merkevarens bærekraftige fundament, som vil bidra til å knytte positive assosiasjoner til Vygruppens transporttilbud. Det vil også kunne gi kunder en unik følelse av tilhørighet til det grønne skiftet, og muligheten til å utgjøre en liten forskjell som kan utgjøre mye. Vi skal med dette invitere til en grønnere fremtid for samfunnet.

7.1.5 Strategiformulering

På bakgrunn av situasjonsanalysen er det hensiktsmessig å benytte en angrepsstrategi. Den går under WO-strategier og baserer seg på å motvirke selskapets svakheter (spesielt dårlig omdømme), ved å utnytte selskapets muligheter (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016, 196). Med bedrifters samfunnsansvar som den største forretningsmuligheten i det 21. århundret og at strategisk samfunnsansvar har betydning for omdømmet, faller det seg naturlig å kommunisere Vys bærekraftige fokus på en tydeligere måte. Selskapets fundament er nettopp et felles, utslippsreduert transportmiddel for både personer og gods, noe som utgjør en enorm ressurs på veien mot et lavutlippssamfunn. Vi ser dette i tråd med FNs siste klimarapport med loven om at forurensende gasser skal reduseres med minst 40 prosent innen 2030, med mål om å begrense den globale oppvarmingen (SSB, 2019).

SMART rammeverk

Selve kampanjen skal struktureres gjennom et SMART-rammeverk: **S**pesifikk, **M**ålbar, **A**ctionable, **R**elevant og **T**idsrelatert. SMART brukes til å vurdere egnetheten til mål som er satt for å drive forskjellige strategier for forbedring av hele spekteret av forretningsprosesser (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016, 203). Verktøyet vil altså veilede gjennom klare punkter hva kampanjen skal overholde for å oppnå ønskede mål.

Strategibeslutning

Av totalt ni ulike strategibeslutninger som skal vurderes før en setter i gang med en digital strategi, har vi valgt å fokusere på den som er mest relevant i kombinasjon med den strategiske målsettingen. Med beslutning 7: *Multichannel communications* (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016, 210). Med denne vil vi utvikle taktiske løsninger for brukerengasjement, hos kunder som allerede tilbringer mye tid med interaktivt innhold på nett. Vi konkluderer dermed med at strategibeslutningen om flerkanals-kommunikasjon gjennomføres med en angrepsstrategi, blir beste løsning for kampanjen vi skal lage.

7.2 Plan for implementering av kampanje

7.2.1 Introduksjon

Følgende kampanjeforslag utvikles på vegne av Vygruppen, med mål om en holdningsendring blant kunder og dermed stigende omdømme over tid. Kampanjen skal gå over åtte uker på sensommeren 2020 (juli og august), som en forlengelse av rebrandingen Vy gjorde i 2019.

Med pandemiens spor i samfunnet (les: koronapandemien), vil befolkningen trolig feriere i Norge, samt er håpet å få alle tilbake i skole og jobb til høsten. Vi vet at engasjementet rundt klima og det grønne skiftet stadig øker i befolkningen. Derfor vil denne perioden være en god timing for kampanjen med fokus på *den grønne reisen*. Dette er et relevant, tidsaktuelt og taktisk valg, ved at vi bygger gode assosiasjoner til Vy gjennom Norgesferiering i juli, med påfølgende behov for transport til jobb og skole på høsten. Vi forutser at målgruppen vil være i et mer åpent tankesett denne perioden, og ser muligheter ved å etablere bedre og positive knagger i kundenes assosiasjonsnettverk.

7.2.2 Kommunikasjonsmål

Kampanjens overordnede hovedmål er å oppnå et bedre omdømme. Delmålene har en hensikt i å gi kampanjen retning og mer målbare resultater, oppnå konverteringer gjennom engasjement fra målgruppen, som over tid betyr at flere benytter kollektivtransport ovenfor bil, og oppnår en positiv opplevelse som følge av det emosjonelle behovet for handlekraft mot det grønne skiftet. Kampanjens prestasjoner vil blant annet måles ved konverteringer- og interaksjonsmål, tredjeparts nett-stedrekkevidde, flerkannels-kommunikasjon og merkevareengasjement på lengre sikt (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016, 438):

1. Første delmål er et trafikkbyggende mål med clickthroughrate på X%. Antall unike besøkende fra medieskisser til kampanjeside, indikerer økt kjennskap til Vys bærekraftige konsept og miljøvennlige reise.
2. Andre delmål er X prosent konverteringer til annet innhold på kampanjesiden. Kognitive mål om kunnskap og kjennskap til Vys bærekraftige fokus.
3. Tredje delmål er X prosent konverteringer til Vys transport. Vi vil se en økning i kunder som tar buss og tog i sommer og til høsten.
4. Fjerde mål handler om å motta (positive) tilbakemeldinger gjennom undersøkelsen som sendes ut etter endt kampanje.

7.2.3 Målgruppedefinisjon

Målgruppen er den markedskommunikasjonen og kampanjen skal bli rettet ut mot.

Primærmålgruppen til kampanjen er forbrukere av milleniums-generasjonen.

Klassifikasjonsvariabler for kampanjen krever målgruppen bosatt i Norge. Kvinner og menn

født mellom 1980-2000. De kan være studenter, i fulltidsjobb, single eller gift, barn eller barnløse. Målgruppen er i etableringsfasen og benytter transport for å komme seg til universitet, jobb, barnehage, bydeler, sentrum, osv. Deres karaktervariabler deles inn i livsstil og interesser, samt perspektiv og holdning. Dette styrer deres atferd online, tilfredshet og egenskaper. Følgelig vil det være naturlig å presisere at milleniums tar klimatrusselen på alvor. De bryr seg omhandlekraftige merkevarer, og har en brennende interesse for fremtiden sin. De integrerer engasjementet sitt i oppdragelsen av barn, i diskusjoner og debatter, i søken etter jobb, og fritidsinteresser. De er også en individualgenerasjon, med stort fokus på seg selv.

Sekundærmålgruppen er barn, søsken, foreldre, venner og bekjente av milleniums-generasjonen. Vi tar høyde for at de fleste av disse også har en formening om klimatrusselen, dog de ikke deler samme oppfatninger som millennials. Foreldre, besteforeldre og naboer er av eldre generasjoner, med et praktisk økonomisk tankesett. De vokste opp med foreldre fra krigstiden og har en annet virkelighetsoppfatning enn primærgruppen. De bryr seg om kildesortering, men foretrekker dieselbil over elbil. De har ikke tillit til politikerne på samme måte som milleniums har, og bryr seg heller ikke om merkevarer i den grad at kvaliteter veier mer enn pris. Søsken, bekjente og barn er i større grad opptatt av klimaspørsmålet, og er selvdrykere på sosiale medier. De er opptatt av å stå for noe, av at omgivelsene står for noe og ikke minst er de opptatt av å oppleve.

Tertiærmålgruppe kan eksempelvis være utenlandske turister som kommer for å se og oppleve Norge. Mange av dem vil ta turen innom Oslo for de mange severdighetene hovedstaden i det nordiske landet har å by på: Operahuset, Det Kongelige Slott, Rådhuset, Akershus Festning og Vigelandsparken. På sightseeing i en storby vil transport fra A til B være helt essensielt. Det kan riktig nok tenkes at turister som gruppe er noe sesongbasert.

7.2.4 Personas

For å bedre forstå målgruppen fant vi det relevant å utforme ulike personas. Chaffey & Ellis-Chadwick beskriver i *Digital marketing – Strategy, implementation and practice* (2016, 79) personas som en fiksjonell person skapt på bakgrunn av utvalgte målgrupper. Personas kan være et viktig hjelpemiddel for hvordan man skal kommunisere med målgruppen og utforme budskapet.

Persona 1:

Åshild er 35 år, gift, småbarns mor til to og bosatt i Tønsberg. Hun er vegetarianer, foretrekker kortreist og økologisk mat og sparsommelig på nye klær og produkter. Valg av matvarer og et sunt forbruk er verdier og holdninger hun gjerne videre vil overføre til barna når de blir eldre. Åshilds foreldre bor i Sandefjord som tilsvarer kun en kort togtur på rundt 30 minutter. En kort avstand mellom dem fører til mange middagsbesøk, helgeturer og spontane møter. På en annen side er ikke Åshild komfortabel med å reise kollektivt da hun flere ganger har blitt utsatt for forsinkede og fulle tog. Togturen blir heller ikke lettere med to små hengende på slep. Dette er noe som har ført til at hun finner det svært lettvis å bare hoppe inn i bilen fra oppkjørselen. Hun er tross alt sterkt opptatt av miljø og bærekraft, men trenger en ekstra push for å ta kollektiv.

Persona 2:

Camilla er 26 år, bor i Lommedalen i Bærum og studerer psykologi på Universitetet i Oslo. På siden har hun en liten deltidsstilling på en dyrebutikk ved Røa. Det blir med andre ord mye farting mellom skole, jobb og hjem. Som student med faste utgifter i måneden er det ekstra surt å betale over 800 kroner på månedsbillett på kollektivtransport. På fritiden benytter Camilla mye tid utendørs ved å gå turer i marka med hunden og nyte naturens skjønnhet og stillhet i en ellers hektisk hverdag. Som fast turgåer i mange år er det få ting hun verdsetter mer for å få ro i sjelen. Dette har ført til at hun sakte, men sikkert har begynt å tenke på grønne tiltak hun selv kan gjøre for å bevare miljøet. Som følge av dette har en positiv innstilling til kollektivtransport vokst frem. Camilla er riktig nok skeptisk til å reise med Vy ettersom flere hun kjenner har hatt mindre positive opplevelser med selskapet, så hun vurderer sterkt å kjøre bil for å komme seg frem.

Persona 3:

Herman på 21 år fra Bærum har fullført bachelorgrad i markedsføring og har nå friår før han starter på mastergrad i merkevareledelse i enten Trondheim eller Bergen. Han har vært så heldig og fått skaffet seg to deltidsjobber før sommeren alt; den ene i Oslo og den andre i Asker. Dette tilsvarer mye reising på kryss og tvers. Herman har en svært positiv innstilling til å benytte kollektiv transport som fremkomstmiddel da han vet hvor mye det reduserer miljøutslippet. Som ferdig utdannet markedsføringsstudent sliter Herman å velge hvilken kollektivaktør han vil binde seg til ved å kjøpe en årsbillett for to soner. Han synes ingen av

aktørene skiller seg spesielt ut og kunne ønske en tydeligere posisjon hos kollektivaktørene. I tillegg er Herman opptatt av andre kunders tilbakemeldinger og opplevelser. Selskapets omdømme vil ha betydning og innvirkning på hva valget hans faller på.

7.2.5 Budskap

A1 – «Vy er et bærekraftig transportvalg»

7.2.6 Strapline

«Vy står sammen» (= *vi står sammen*)

- *Vy står sammen – for den beste reisen*
- *Vy står sammen – om bærekraftige valg*
- *Vy står sammen – for sammen kan vi gjøre en forskjell*
- *Vy står sammen – for planet A*
- *Vy står sammen – for fremtiden*

7.3 Kreativ metode (kreativt notat)

Den tradisjonelle og akademiske delen av bacheloroppgaven har bidratt til å opplyse både forbrukere og bedrifter rundt samfunnsansvarets effekt på omdømme nå og i fremtiden. Denne praktisk kreative delen er spesielt egnet for små og mellomstore bedrifter med ønske om å kommunisere sitt samfunnsansvar bedre og tydeligere.

Gjennom denne delen har det vært naturlig å benytte metoden for kreativ problemløsning (Isaksen og Treffinger, 1985; Lerdahl, 2013, 57). Metoden innebærer seks steg for idéutviklingsprosessen; 1) Søke muligheter, 2) søke fakta, 3) søke problem, 4) søke ideer, 5) søke løsninger og 6) søke aksept. I hvert steg har vi systematisk jobbet oss gjennom den divergerende og den konvergerende fasen, frem til løsningsforslaget. Videre tar vi for oss prosessen vi har hatt.

Søke muligheter

Med utgangspunkt i teorien valgte vi å lete etter mulige bedrifter som er gode på strategisk samfunnsansvar, men scorer lavt på omdømme. Til tross for at mange faktorer spiller inn på bedrifters omdømme, har vi fått konstatert at samfunnsansvar har en relevant effekt også. Dersom bedriften ikke lykkes med å kommunisere sitt samfunnsansvar, eller ikke har satset

på dette per nå, vil det ha en negativ effekt på omdømmet i sin helhet, tror vi. Vi så derfor på dette som en mulighet. Med reasearch-arbeidet fokuserte vi spesielt på RepTraks omdømmemålinger, som omfatter bedrifter de aller fleste kjenner til. Fra bunnen av listen kunne vi finne flere kandidater, som McDonalds, Ryan Air, GET, XXL og Vy. Men kun én kandidat skilte seg spesielt ut på samfunnsansvar.

Søke fakta

Vy har hele sitt fundament i miljøvennlig transport. Selskapet satser kollektivt for personer med tog, buss og utleie av elbiler. Kollektivtransport scorer svært lavt på forurensing og er en viktig ressurs i arbeidet med å nå et lavutslippssamfunn i fremtiden. Med dette synes vi Vy er den perfekte kandidat til vår praktiske del.

Gjennom historien har Vy med sitt gamle merkenavn NSB, vært sterkt knyttet til togkategorien. Det har vært til stor nytte frem til nå, men selskapet har ønske om å satse på nye markeder og i takt med ny strategi har de også valgt å endre navn. Dette har matet den negative responsen til kunder og publikum. Kjennskap hjelper en å like, og fører som oftest til preferanser. Når navneskiftet ble offentlig viten, opplevde mange det nye navnet som ukjent og uforståelig. De responderte dermed negativt (Olsen, 2019).

Selskapet har likevel en lengre historie med dårlig omdømme. Selskapet hadde en omdømmescore hos Apeland på 68,3 poeng i 2017, og året før lå de på 70,7 poeng (Apeland, 2017). Dette forteller oss at de jevnt over har ligget lavt på Repraks liste, men også sunket med årene.

I en artikkel fra FriFagbevegelse i 2008 poengterer sivilingeniør Sturle Løvvik Norheim at selskapet ikke har klart å henge med i utviklingen og fornyelsen av kollektivtransport, og følger opp med tanken om et forbedringspotensial: «*Alle er vel egentlig positiv til tog. I dag snakker folk så mye om å satse miljøvennlig, så selskapet har en unik mulighet til å markedsføre seg bedre*» (Hanssen, 2013). Sturla har et godt poeng. Hvorfor tar de ikke bedre tak i deres bærekraftige satsing? Og hvorfor kommuniserer ikke selskapet med mer aktualitet?

Søke problem

Vi ser altså på dette som selskapets problem. Frem til navneskiftet har selskapet satset mest på å kommunisere sin visjon om kollektiv som en bedre reisemetode enn med bil og fly. Med reklamebudskap om å slippe slitsomme bilturer, som med reklamefilmen «velg tog fremfor bil og unngå mas fra baksetet» har de forsøkt å treffe en nerve, men uten å ha holdt løftene sine om bedre tider, ruteplan, flere avganger, flere seter og nye togsett (Bjørke, 2009). Følgelig har det medført dårligere score på omdømme. Det er ikke før med merkevareskiftet og nytt navn, at de har økt satsingen på kommunikasjon av bærekraft. Dette ser vi i kampanjen de kjørte under navneskiftet, hvor det blant annet sies: «*Men skal vi som samfunn klare å gjøre miljø og reise til to ord som hører sammen, må vi tenke nytt og annerledes*» (NSB, 2019). Budskapet er likevel ikke tydelig nok, og har ikke klart å overskygge den negative responsen på navnebyttet. Med et stadig synkende omdømme, må Vy i en forlengelse av rebrandingen, tenke nytt i sin kommunikasjon! Vi tror Vygruppen kan løftes betraktelig som følge av større fokus på det grønne skiftet.

Søke idéer

Erik Lerdahl skriver i sin bok *Slagkraft* (2015, 124) at utvikling av idéer er selve kjernen i idéutviklingsarbeidet. Av den grunn har vi viet mye tid og krefter i denne delen av den kreative prosessen. I prosessen med å søke etter idéer har vi hovedsakelig tatt utgangspunkt i noen av idéutviklingsmetodene til Lerdahl. Vi fant enkelte av metodene som ekstra interessante og gunstige for idéer til vår løsning.

Brainstorming – Tankekart

Brainstorming brukes om ulike metoder for fri assosiasjon, hvor man tømmer seg for idéer, uten det kritiske øye, om et emne eller problemstilling (Lerdahl, 2015, 124). En av metodene vi brukte var å lage tankekart, også kalt mindmapping, som benyttes blant annet for å utvikle nytt materiale og avdekke sammenhenger. Ut i fra tankekartet fikk vi assosiert oss til ulike tanker, informasjon og løse idéer i form av ord (2015, 124-125). I tillegg så vi det som en fordel å bruke brainstorming da vi får bygd på hverandres forslag og idéer, samt inspirasjon (2015, 127), noe som akkurat er en av målene med brainstormingsmetodene (2015, 135). Mindmapping kan ses i vedlegg 9.

Vrengingsmetode – Overdrive og endring av proporsjoner

Vrengning av eksisterende løsninger tvinger hjernen på nye spor ved at man først fremmedgjør det kjente, før man så utvikler nye løsningsforslag ut ifra det fremmedgjorte (Gordon, 1961; Lerdahl, 2015, 138). Gjennom overdriving og endring av proporsjoner får vi et helt annet utgangspunkt, som videre kan føre til helt andre løsninger (Lerdahl, 2015, 142).

Søke løsninger

I forkant har vi utviklet diverse idéer. Gjennom utvelgelse av idéene, har vi kommet frem til en rekke ulike løsninger. Moodboardet som skal beskrive stemningene i løsningen vår kan sees i vedlegg 10. De visuelle skissene og de tekstuelle skissene etterfølger i vedlegg 11.

Søke aksept

Det siste steget i kreativ problemløsningsprosessen omhandler å finne strategier for å få aksept for de utviklede løsningene (Lerdahl, 2015, 57). Da teori, statistikk og våre empiriske funn tilsier at forbrukere av milleniums-generasjonen omfavner det grønne skiftet, stiller vi oss positive til at kampanjen blir godt mottatt. I tillegg at den vekker interesse, samt får oppmerksomhet. Riktig nok finner vi det nødvendig å måle kampanjen både underveis og i etterkant i forhold til hovedmål og kommunikasjonsmålene. Tett kontroll og oppfølging faller naturlig inn her. Dette vil være nødvendig for å holde et øye med om eventuelle forandringer må iverksettes og for fremtidige reklamer, kampanjer og omdømmemålinger.

Litteraturliste

- Aaker, David A. & Kevin Lane Keller. 1990.** *Consumer Evaluations of Brand Extensions*, *Journal of Marketing*. Journal of marketing, 1990 (54):27-41. Lesedato 20. februar 2020: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224299005400102>
- Aanestad, Onar. 2016.** *Det slitsomme omdømmet*. Lesedato 28. februar 2020: <https://www.kommunikasjon.no/pr-prat/det-slitsomme-omdommet>
- Aasland, Tormod. Ukjent år.** *Hva er merkevarebygging?* Lesedato 12. mars 2020: <https://home.hvl.no/mediesenter/medium/bokmal/pdf/reklame.pdf>
- Administrator. 2010.** *Omdømmekrise for Frelsesarmeen*. Lesedato 22. april 2020: <https://kampanje.com/archive/2005/11/omdommekrise-for-frelsesarmeen-/?fbclid=IwAR0l4hFS9cH9PzrTSshe0In8PMKoxkDocuYVRetq9yPi-IPqARubp5NcMQI>
- Alfsen, Marianne. Ukjent År.** *Da nordmenn sa nei til palmeolje*. Lesedato 18. mars 2020: <https://www.regnskog.no/no/nettmagasinet-regnskog/da-nordmenn-sa-nei-til-regnskogsodeleggende-palmeolje>
- Andersen, Gisle. 2020.** *Miljømerking*. Lesedato 25. mars 2020: <https://snl.no/miljømerking>
- Anderson, John. 1983.** *The architecture of cognition*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Annweiler, Inki. 2018.** *Hvorfor er millenniumsgenerasjonen opptatt av formål?* Lesedato 02. februar 2020: <https://www.mission.no/innsikt/generasjon-ung-vil-ha-ansvarsfulle-merkevarer/>
- Apeland. Ukjent år.** *RepTrak Pulse*. Lesedato 22. april 2020: https://www.apeland.no/tjenester/reprtrak/?fbclid=IwAR04dJ0lJJBLAS3auqaXOKMZCsJW4LrPK9Oz5TIRzE1B2IObo-RZC5_hiSI
- . **2017.** *Hurtigruten seiler inn til bransjens beste omdømme*. Lesedato 13. mai 2020: <https://www.apeland.no/hurtigruten-seiler-bransjens-beste-omdomme/>
- . **2020.** *Tine og IKEA har best omdømme*. Lesedato 11. mai 2020: https://www.apeland.no/tine-og-ikea-har-best-omdomme/?fbclid=IwAR1bwDgHaRHOq4HFOWaJLhHGQMCNfD5j1nJhMzEdgf9GI1qw7nfyiZ_1VI8
- Artist Rudall30. Ukjent År.** BILDE ID 18884198. Kjøpt 28. april 2020: <https://www.vectorstock.com/royalty-free-vector/puppet-master-controlling-a-businessman-vector-18884198>

- Ask, Alf Ole. 2019.** *Equinor skiftet navn for å bli grønnere – men pengene kommer fra oljen.* Lesedato 28. mars 2020:
<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/WLpdrQ/equinor-skiftet-navn-for-aa-bli-groennere-men-pengene-kommer-fra-oljen>
- Askheim, Ola Gaute Aas & Tor Grenness. 2008.** *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Baddeley, Michelle. 2017.** *Behavioural economics – A very short introduction.* 4. utg. United Kingdom: Oxford university press.
- Beloe, Seb, John Elkington & Jodie Thorpe. 2010.** *Bedrifiers samfunnsansvar. Hvordan forene ønsker og praksis?* Red. Andrew Kakabadse & Mette Morsing. Norsk utg. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.
- Bjørke, Magnus Knutsen. 2009.** *NSB bryter løfter om bedre tider.* Lesedato 13. mai 2020:
<https://www.aftenposten.no/norge/i/aP514/nsb-bryter-loefter-om-bedre-tider>
- Borch, Carina & June Pettersen. 2017.** Masteroppgave i Master i Ledelse. *Hvordan påvirkes omdømmet av hyppig negativ medieomtale?* UiT. Handelshøgskolen.
- Brand Studio. 2019.** *Dette er tusenvis av norske ungdommer som streiker for klimaet.* Annonserinnhold. Lesedato 28. mars 2020:
<https://www.aftenposten.no/brandstudio/feature/v/equinor/johansverdrup/>
- Brun og Blid. 2016.** *Soldagen – Nå blir det gratis sol!* Lesedato 16. mars 2020:
<https://brunogblid.no/nyheter/soldagen-na-blir-det-gratis-sol/>
- . **2020a.** *Om oss – Brun og blid er en av landets sterkeste merkevarer og Norges største solsenterkjede.* Lesedato 16. mars 2020:
<https://brunogblid.no/om-oss/>
- . **2020b.** *Vi har besluttet å stenge alle våre sentre midlertidig (til 26/3), for å bidra til å redusere smitten av koronaviruset.* Lesedato 16. mars 2020:
<https://brunogblid.no/nyheter/vi-har-besluttet-a-stenge-alle-vare-sentre-midlertidig-til-26-3-for-a-bidra-til-a-reducere-smitten-av-koronaviruset/>
- Brønn, Peggy Simcic & Roberta Wiig Berg. 2005.** *Corporate Communication: A strategic approach to building reputation.* 2. utg. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Cappelen, Alexander W. 2001.** *Bedriftslederes samfunnsansvar.* Lesedato 16. mai 2020:
<https://www.magma.no/bedriftslederes-samfunnsansvar>
- Chaffey, Dave & Fiona Ellis-Chadwick. 2016.** *Digital marketing – Strategy, implementation and practice.* 6. utg. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Chen, James. 2019.** *Window Dressing.* Lesedato 12. mai 2020:
<https://www.investopedia.com/terms/w/windowdressing.asp>

- Christie. 2017.** *Garment workers are waiting for an answer – will H&M deliver on its promise to pay a living wage in 2018?* Lesedato 26. mars 2020:
<https://cleanclothes.org/news/2017/11/25/garment-workers-are-waiting-for-an-answer-2013-will-h-m-deliver-on-its-promise-to-pay-a-living-wage-in-2018>
- Dalen, Astrid. 2020.** *Rekordmange nye kvinnelige aksjonærer i fjor.* Lesedato 18. mars 2020:
<https://www.dinepenger.no/penger/aksjehandel/rekordmange-nye-kvinnelige-aksjonærer-i-fjor/24767226>
- De nasjonale Forskningsetiske Komiteene. 2010.** *1. Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder – likheter og forskjeller.* Lesedato 13. februar 2020:
<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>
- Degrum, Vidar. 2018.** *CSR: Corporate Social Responsibility.* Lesedato 10. februar 2020:
<https://www.ledernytt.no/csr-corporate-social-responsibility.5854409-355436.html>
- Digitaliseringsdirektoratet. 2019.** *Hva er en interessant?* Lesedato 19. februar 2020:
<https://www.prosjektveiviseren.no/god-praksis/viktige-tema-i-alle-faser/interessenter/hva-er-en-interessant>
- E-handel. 2019.** *Bring Miljø og bærekraft blir stadig viktigere for norske forbrukere.* Lesedato 10. mars 2020:
<https://no.ehandel.com/artikler/annonse-miljo-og-baerekraft-blir-stadig-viktigere-for-norske-forbrukere/467208>
- Eide, Lise Helset. 2017.** *Dette betyr miljømerkene.* Lesedato 25. mars 2020:
<https://renas.no/dette-betyr-miljomerkene/>
- Eksamen VIM3103. 2020.** *Vitenskapsteori og metode.* Upublisert oppgave. Høyskolen Kristiania, Oslo.
- Farbrot, Audun. 2009.** *Nøkkelen til gull i omdømme.* Lesedato 10. mars 2020:
<https://forskning.no/abc-i-naeringsliv-handelshoyskolen-bi-kommunikasjon/nokkelen-til-gull-i-omdomme/886117>
- . **2011.** *Samfunnsansvar som bedriftsmote.* Lesedato 17. mars 2020:
<https://forskning.no/partner-miljopolitikk-ledelse-og-organisasjon/samfunnsansvar-som-bedriftsmote/785605>
- . **2019.** *Vi snakker varmt om bærekraft, men lommebok og nytteverdi avgjør hva vi kjøper.* Lesedato 10. mars 2020:
<https://forskning.no/forbruk-handelshoyskolen-bi-partner/vi-snakker-varmt-om-baerekraft-men-lommebok-og-nytteverdi-avgjor-hva-vi-kjoper/1348797>
- Feratovic, Leila. 2019.** *- Samfunnsansvar er ikke lenger et sideprosjekt for bedrifter.* Lesedato 17. mars 2020:
<https://e24.no/naeringsliv/i/zGwVLK/samfunnsansvar-er-ikke-lenger-et-sideprosjekt-for-bedrifter>

- Fet, Annik Magerholm & Christofer Skaar. 2010.** *Bedrifiers samfunnsansvar. Hvordan forene ønsker og praksis?* Red. Andrew Kakabadse & Mette Morsing. Norsk utg. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.
- Finstad, Øyvind. 2020.** *Telia trapper opp jakten på privatkunder.* Lesedato 31. januar 2020:
<https://www.dn.no/telekom/telia-trapper-opp-jakten-pa-privatkunder/2-1-746620>
- Fjord Trends 19. 2018.** *The last staw?* Lesedato 10. mars 2020:
https://trends19.fjordnet.com/trends/the-last-straw?utm_source=accenture&utm_medium=website&utm_campaign=fjord%20trend%202019&utm_content=the%20last%20straw
- Fløgstad, Kjersti. 2019.** *CSR – doing good er ofte god business.* Lesedato 18. mars 2020:
<https://www.ledernytt.no/csr-doing-good-er-ofte-god-business.5878331-112537.html>
- FN-Sambandet. 2020a.** *Parisavtalen.* Lesedato 11. mars 2020:
<https://www.fn.no/om-fn/avtaler/Miljoe-og-klima/Parisavtalen>
- . **2020b.** *FNs bærekraftsmål.* Lesedato 11. mars 2020:
<https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>
- Fombrun, Charles. J. & Cees B. M. Van Riel. 2004.** *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations.* Upper Sadle River: Financial Times Prentice Hall.
- Framnes, Runar, Arve Pettersen & Hans Mathias Thjømøe. 2017.** *Markedsføringsledelse.* 8. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Freia. 2020.** *Historien om Freia.* Lesedato 24. mai 2020:
<https://www.freia.no/historien-om-freia>
- Friedman, Milton. 1970.** *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.* The New York Times Magazine (1970):1-6. Lesedato 16. mai 2020:
<http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>
- Freeman, R. Edward & S. Ramakrishna Velamuri. 2010.** *Bedrifiers samfunnsansvar. Hvordan forene ønsker og praksis?* Red. Andrew Kakabadse & Mette Morsing. Norsk utg. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.
- Furunes, Eskil Wie. 2019.** *Bruker klimastreikende ungdommer i Equinor-reklame: - Frekt og smakløst.* Lesedato 28. mars 2020:
<https://journalisten.no/aftenposten-annonse-brand-studio/bruker-klimastreikende-ungdommer-i-equinor-reklame--frekt-og-smaklost/368587>
- Gard, Elisabeth. 2019.** *Uetisk og villedende markedsføring.* Lesedato 27. februar 2020:
<https://www.dn.no/innlegg/mat/landbruk/markedsforing/uetisk-og-villedende-markedsforing/2-1-639693>

- Glørstad, Maria Margherita. 2018.** *Grønnvasking: Den mørke siden av en positiv utvikling.* Lesedato 26. februar 2020:
<http://ung.fn.no/gronnvasking-den-morke-siden-av-en-positiv-utvikling/>
- Grennes, Tor. 2001.** *Innføring i vitenskapsteori og metode.* 2 utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson & Ragnhild Silkoset. 2018.** *Metode og datanalyse.* 3 utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Hagen, Une Marvik & Anders Myhren. 2016.** *Forbrente solkunder er sinte og bitre på Brun og Blid.* Lesedato 16. mars 2020:
<https://www.tv2.no/a/8620467/>
- Hansen, David. 2019.** *Fem nye krav til rapportering om samfunnsansvar.* Lesedato 25. mars 2020:
<https://www.dagsavisen.no/debatt/fem-nye-krav-til-rapportering-om-samfunnsansvar-1.443732>
- Hanssen, Nina. 2013.** *NSBs omdømme under press.* Lesedato 10. mars 2020:
<https://frifagbevegelse.no/article-6.158.51673.ae48b38f3e>
- Haski-Leventhal, Debbie. 2018.** *Strategic corporate social responsibility – Tools & theories for responsible management.* 1. Utg. USA: Sage Publications Ltd.
- Haug, Kenneth. 2019.** – *Norske bedrifter skjuler hva de egentlig holder på med.* Lesedato 25. mars 2020:
<https://www.vl.no/nyhet/norske-bedrifter-skjuler-hva-de-egentlig-holder-pa-med-1.1591762>
- Helland, Unni. 2019.** *Den giftige whataboutismen.* Lesedato 03. mai 2020:
<https://www.dagsavisen.no/debatt/den-giftige-whataboutismen-1.1106719>
- Hem, Erlend. 2018.** «Inflasjon i paradigmer». *Tidsskriftet for den norske legeforening*, 2018. Lesedato 04. mai 2020:
<https://tidsskriftet.no/2018/12/sprakspalten/inflasjon-i-paradigmer>
- Hopland, Sindre. 2019.** *Carlsberg-sjefen advarer mot grønnvasking: - Enten endrer du deg, eller så er du død om ti år.* Lesedato 28. mars 2020:
<https://e24.no/naeringsliv/i/2G09zx/carlsberg-sjefen-advarer-mot-groennvasking-enten-endrer-du-deg-eller-saa-er-du-doed-om-ti-aar>
- Hovd, Sigurd. 2019.** *Fenomenologi.* Lesedato 22. april 2020:
<https://snl.no/fenomenologi>
- Hovland, Kjetil Malkenes. 2020a.** *Lite kompetanse om bærekraft i styret: - Det er litt oppsiktsvekkende.* Lesedato 30. april 2020:
<https://e24.no/boers-og-finans/i/BRBQQ0/lite-kompetanse-om-baerekraft-i-styret-det-er-litt-oppsiktsvekkende?fbclid=IwAR0DoLf8dgauILpOEtWjwFdv1ciUVARy0Z-UIARPs8c9UfCGkzEZPsaR7oU>

- . **2020b.** *Skulle kåre Norges mest bærekraftige bedrift: - Det er jo ingen.* Lesedato 30. april 2020:
https://e24.no/den-groenne-oekonomien/i/4qw1y9/skulle-kaare-norges-mest-baerekraftige-bedrift-det-er-jo-ingen?fbclid=IwAR2EhJFXSaPkfoUxJECADWnDoHOiaS7o474X_0c01w-W9vdsriHcRuGt92E
- Hult, Svein Roar. Ukjent År.** *Omdømme og merkevare, to sider av samme sak?* Lesedato 10. februar 2020:
<https://kantar.no/kantar-tns-innsikt/omdomme-og-merkevare-to-sider-av-samme-sak/>
- Instefjord, Gunstein. 2020.** *Lettere å ta bærekraftige og miljøvennlige valg.* Lesedato 19. mai 2020:
<https://www.forbrukerradet.no/kjernesak/mat-og-handel/lettere-a-ta-baerekraftige-og-miljovennlige-valg/>
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte & Line Christoffersen. 2004.** *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- . **2010.** *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jortveit, Anne. 2020.** *Hvor fornybart er Equinor?* Lesedato 28.mars 2020:
<https://energiogklima.no/kommentar/blogg/hvor-fornybart-er-equinor/>
- Kahneman, Daniel. 2013.** *Thinking, fast and slow.* 1 utg. Oslo: Pax forlag AS
- Kakabadse, Andrew, Nada Kakabadse & Ruth Barratt. 2010.** *Bedrifters samfunnsansvar. Hvordan forene ønsker og praksis?* Red. Andrew Kakabadse & Mette Morsing. Norsk utg. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.
- Kakabadse, Andrew & Mette Morsing. 2010.** *Bedritens samfunnsansvar: Hvordan forene ønsker og praksis.* Norsk utg. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Kervarec, Varog. 2018.** *Freia har Norges beste omdømme.* Lesedato 09. mars 2020:
<https://www.apeland.no/freia-har-norges-beste-omdomme/>
- . **2019a.** *Flere bedrifter har fremragende omdømme - TINE er best.* Lesedato 28. februar 2020:
<https://www.apeland.no/flere-bedrifter-fremragende-omdomme-tine-best/>
- . **2019b.** *Hvor går grensen mellom lovlig markedsføring og ulovlig grønnvasking?* Lesedato 28. mars 2020:
<https://www.apeland.no/gar-grensen-lovlig-markedsforing-ulovlig-gronnvasking/>
- Klardag. 2020.** *Klar – Hvem er vi?* Lesedato 19. mars 2020:
<https://klardag.no/om-oss/>
- Knudsen, Jette Steen. 2010.** *Bedrifters samfunnsansvar. Hvordan forene ønsker og praksis?* Red. Andrew Kakabadse & Mette Morsing. Norsk utg. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.

- Kristiansen, Victoria. 2017.** *Disse var best på å få ungdom til å føle seg verst.* Lesedato 16. mars 2020:
<https://bymag.no/2017/02/disse-var-best-pa-fa-ungdom-til-fole-seg-verst>
- Kvisvik, Eli. 2011.** *Omdømme – viktigste aktivum og største risiko.* Lesedato 10. mars 2020:
<http://kvisvikconsulting.no/omdomme-viktigste-aktivum-og-storste-risiko/>
- Kvitvang, Åsmund Danielsen. 2016.** *Vurderingsutvalg.* Lesedato 22. april 2020:
<https://www.lær.no/vurderingsutvalg.html>
- Lafferty, Barbara A. 2007.** “The relevance of fit in a cause–brand alliance when consumers evaluate corporate credibility”. *Journal of Business Research*, vol. 60, issue 5
- Ledernytt. 2019.** *Nettshoppere vil betale mer for å spare miljøet.* Lesedato: 10. mars 2020:
<https://www.ledernytt.no/nettshopperne-vil-betale-mer-for-aa-spare-miljoet.6228125-349898.html>
- Leffler, Carin. 2018.** *Løftebryteren H&M.* Lesedato 26. mars 2020:
<https://www.framtiden.no/201812227386/aktuelt/levelonn/loftebryteren-hm.html>
- Lerdahl, Erik. 2013.** *Slagkraft – håndbok i idéutvikling.* 1. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lie, Markus Hoel. 2020.** *Forbrukerkjøp.* Lesedato 19. mars 2020:
<https://snl.no/forbrukerkjøp>
- Lorvik, Nina. 2019.** *Telia opplever klagestorm etter ny reklamefilm.* Lesedato 24. januar 2020:
<https://www.nettavisen.no/nyheter/telia-opplever-klagestorm-etter-ny-reklamefilm/3423645214.html>
- Lundeby, Erik. 2013.** *Samfunnsansvar – NHOS tilnærming.* Lesedato 10. februar 2020:
<https://www.magma.no/samfunnsansvar-nhos-tilnarming>
- Lynne, Anita. Ukjent År.** *Dybdeintervjuer.* Lesedato 18. februar 2020:
<https://responsanalyse.no/metoder/kvalitative-metoder/dybdeintervjuer/>
- Løvås, Jostein. 2019.** «Alle» snakker om bærekraft, men én av tre bedrifter har gjort noe med det: - Dette kommer ikke til å gå over. Lesedato 15. mai 2020:
<https://www.dn.no/olje/sr-bank/klima-og-miljo/barekraft/alle-snakker-om-barekraft-men-en-av-tre-bedrifter-har-gjort-noe-med-det-dette-kommer-ikke-til-a-ga-over/2-1-629613>
- Markedsføringsloven. 2020.** *Lov om kontroll med markedsføring og avtalevilkår mv. (markedsføringsloven).* Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2009-01-09-2>
- Marsden, Christopher. 2010.** *Bedrifters samfunnsansvar. Hvordan forene ønsker og praksis?* Red. Andrew Kakabadse & Mette Morsing. Norsk utg. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.

- Marshmallow. Ukjent År.** *Hva handler økonomi egentlig om?* Lesedato 24. mai 2020:
<https://www.marshmallow.no/atferdsokonomi-2/>
- Masvie, Susanne. 2016.** *Nærmere 80% av det du kommuniserer er kroppsspråk.* Lesedato 27. mars 2020:
<https://itro.no/tema/nermere-80-av-det-du-kommuniserer-er-kroppssprak/>
- Mathisen, Georg. 2017.** *Etiske merker redder ikke verden.* Lesedato 1. mai 2020:
<https://forskning.no/etikk-naeringsliv-okonomi/etiske-merker-redder-ikke-verden/365269>
- Mehmetoglu, Mehmet. 2004.** *Kvalitativ metode for merkantile fag.* Bergen: Fagbokforlaget
- Midtnorskdebatt. 2013.** *Frelsesarmeen i homotrøbbel.* Lesedato 22. april 2020:
<https://www.midtnorskdebatt.no/meninger/leder/article8784995.ece?fbclid=IwAR2R1RMIUze1S83kwfIQ797WDsLw1t-sfjDcztsw0j2MkpC1kudzEomBV3o>
- Midttun, Atle. 2007.** *CSR eller bedriftens samfunnsansvar: En megatrend vokser fram.* Lesedato 11. februar 2020:
<https://www.magma.no/csr-eller-bedriftens-samfunnsansvar-en-megatrend-vokser-fram>
- Miljøfyrtårn. 2020.** *Miljøledelse og samfunnsansvar – hvordan gjør de beste det?* Lesedato 18. mars 2020:
<https://www.ledernytt.no/miljoeledelse-og-samfunnsansvar-hvordan-gjoer-de-beste-det.6254479.html>
- Mojo Konsept Magasin. 2011.** *Miljømerkene du bør se etter.* Lesedato 25. mars 2020:
<https://mojomagasin.no/miljomerker/>
- Morsing, Mette & Steen Vallentin. 2010.** *Bedrifters samfunnsansvar. Hvordan forene ønsker og praksis?* Red. Andrew Kakabadse & Mette Morsing. Norsk utg. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.
- Myklebost, Ida Therese. 2019.** *Forbrukertilsynet: - H&M driver ulovlig miljømarkedsføring.* Lesedato 25. mars 2020:
https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/forbrukertilsynet-refser-h_m-for-ulovlig-miljomarkedsforing-1.14578730
- Naturvernforbundet. Ukjent Åra.** *Plast – hva er problemet?* Lesedato 19. mars 2020:
<https://naturvernforbundet.no/plast/>
- . **Ukjent Årb.** *Ti klimatiltak i hverdagen.* Lesedato 22. mai 2020:
https://naturvernforbundet.no/miljoennlig_hverdag/ti-klimatiltak-i-hverdagen-article34258-159.html
- NHO Service og handel. 2019.** *2 av 3 forbrukere er blitt mer miljøbevisste.* Lesedato 10. mars 2020:
<https://www.nhosh.no/bransjer/handel2/nyheter/2019/2-av-3-forbrukere-er-blitt-mer-miljobevisste/>

- Nilsen, Astrid Aass. 2019.** *Samfunnsansvar*. Lesedato 17. februar 2020:
<https://www.ledernytt.no/samfunnsansvar.4779406-112537.html>
- Norad. 2018.** *4 av 5 nordmenn vil endre hverdagsvaner for miljøet*. Lesedato 10. mars 2020:
<https://norad.no/aktuelt/nyheter/2018/4-av-5-nordmenn-vil-endre-hverdagsvaner-for-miljoet/>
- Norges Gruppen. 2017.** *Miljøvennlig emballasjeoptimering*. Lesedato 19. mars 2020:
<https://www.norgesgruppen.no/om-oss/ambisjonene-i-praksis/miljovennlig-emballasjeoptimering/>
- Nordbakken, Lars Peder. 2018.** *Hva er et marked?* Lesedato 19. mars 2020:
<https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-markedet>
- Nordby, Kristin Jonassen. 2012.** *Samfunnsansvar gir bedre omdømme*. Lesedato 17. mars 2020:
<https://www.aftenposten.no/norge/i/qLrVw/samfunnsansvar-gir-bedre-omdoemme>
- Nordenstrøm, Nils. 2019.** *Å påstå at norsk oljeproduksjon har lave utslipp er en grov fordreining av virkeligheten*. Debatt. Lesedato 28. mars 2020:
<https://www.dagsavisen.no/fremtiden/debatt/a-pasta-at-norsk-oljeproduksjon-har-lave-utslipp-er-en-grov-fordreining-av-virkeligheten-1.1638601>
- NSB. 2019.** *NSB og Nettbuss blir Vy*. Lesedato 13. mai 2020:
<https://www.youtube.com/watch?v=9xgU1LZ6G3s>
- NTB. 2003.** *Frelsesarmeen priset av informasjonsrådgivere*. Lesedato 19. april 2020:
<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/e117nM/frelsesarmeen-priset-av-informasjonsraadgivere>
- . **2018.** *Hennes & Mauritz stuper på ny omdømmeliste*. Lesedato 02. april 2020:
https://www.nrk.no/norge/hennes-_-mauritz-stuper-pa-ny-omdommeliste-1.14024117
- Næss, Hans Erik & Lene Pettersen. 2017.** *Metodebok for kreative fag*. Oslo: Universitetslaget AS
- Olsen, Lars. 2019.** *Hvorfor Vy blir møtt med fy*. Lesedato 13. mai 2020:
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2019/03/hvorfor-vy-blir-mott-med-fy/>
- Olsen, Eivind Sandvold. Ukjent År.** *Hvordan snakker du til millennials?* Lesedato 26. mars 2020:
<https://kantar.no/kantar-tns-innsikt/hvordan-snakker-du-til-millennials/>
- Om helse. 2017.** *Fenomenologi*. Lesedato 22. april 2020:
<https://omhelse.no/fenomenologi/>

- Opsahl, Stein. Ukjent år.** *Du har under 10 sekunder på deg for å nå absurde Generasjon Z.* Lesedato 15. mai 2020:
<https://www.knowit.no/tjenester/experience/strategi-og-digitalisering/knowitsquartely-take-on-tomorrow/gen-z/>
- Orkla. 2019.** *Nordmenn synes det er vanskelig å ta bærekraftige valg.* Lesedato 19. mai 2020:
<http://www.mynewsdesk.com/no/orklanorge/pressreleases/nordmenn-synes-det-er-vanskelig-aa-ta-baerekraftige-valg-2942107>
- . **2020a.** *Klar.* Lesedato 19. mars 2020:
<https://www.orkla.no/brands/klar/>
- . **2020b.** *Klar for en grønnere hverdag.* Lesedato 19. mars 2020:
<https://www.orkla.no/news/klar-en-gronnere-hverdag/>
- Persvold, Anja Zawadzka. 2019.** *Filantropi.* Lesedato 21. februar 2020:
<https://snl.no/filantropi>
- Rasmussen, Ulf. 2016.** *Hvordan kan din bedrift være konkurransedyktig i fremtiden?* Lesedato 7. mars 2020:
<https://blogg.sti-norway.no/hvordan-kan-din-bedrift-vaere-konkurransedyktig-i-fremtiden>
- Ravneberget, Stine Nibe. 2019.** *Forbrukertilsynets H&M-refs skaper overskrifter internasjonalt.* Lesedato 25. mars 2020:
<https://melkoghonning.no/hm-refs-forbrukertilsynet/>
- Redaksjonen. 2019a.** *Mer miljøvennlig emballasje.* Lesedato 19. mars 2020:
<https://retailmagasinet.no/samsung-baerekraftig-emballasje/mer-miljovennlig-emballasje/426885>
- . **2019b.** *H&M nærmer seg 100% bærekraft.* Lesedato 26. mars 2020:
<https://retailmagasinet.no/h-m-baerekraftmal/hm-naermer-seg-100--baerekraft/430304>
- Regjeringen. Ukjent år.** *Krav til rapportering om samfunnsansvar.* Lesedato 11. mars 2020:
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/fma/horingsnotat/krav_til_rapportering_om_samfunnsansvar.pdf
- . **2020.** *Nasjonale tiltak – oversikt over nasjonale tiltak innført av norske myndigheter for å håndtere koronasituasjonen.* Lesedato 27. mars 2020:
<https://www.regjeringen.no/no/tema/koronavirus/nasjonale-tiltak/id2693684/?expand=factbox2693690>
- Ries, Al & Jack Trout. 2001.** *Positioning: The battle of your mind.* USA: R.R Donnelley & Sons.
- Ripegut, Halvor. 2019.** *Rema 1000 slår kraftig tilbake i omdømmeundersøkelse.* Lesedato 10. mars 2020:
<https://www.nettavisen.no/okonomi/rema-1000-slar-kraftig-tilbake-i-omdommeundersokelse/3423687632.html>

- Riise, Kari Vartdal. 2019a.** *Det er alltid kvinnen som kommer dårligst ut.* Lesedato 18. mars 2020:
<https://www.dnbnyheter.no/privatokonomi/det-er-alltid-kvinnen-som-kommer-darligst-ut/>
- . **2019b.** *Nå er kvinnene på banen!* Lesedato 18. mars 2020:
<https://www.dnb.no/dnbnyheter/no/bors-og-marked/naa-er-kvinnene-paa-banen>
- Rønvgå, Stian. 2015.** *Omdømme – Hva er det?* Lesedato 20. mars 2020:
<https://stianronvag.wordpress.com/2015/02/05/omdomme-hva-er-det/>
- Samuelsen, Bendik M., Adrian Peretz & Lars E. Olsen. 2017.** *Merkevareledelse.* 1 utg. Cappelen Damm AS.
- Sander, Kjetil. 2019a.** *Samfunnsansvar som forretningsstrategi.* Lesedato 25. februar 2020
<https://estudie.no/samfunnsansvar-som-forretningsstrategi/>
- . **2019b.** *Omdømme (Corporate branding).* Lesedato 12. februar 2020:
<https://estudie.no/omdomme/>
- . **2019c.** *Hvordan ivareta omdømme i en krisesituasjon?* Lesedato 10. mars 2020:
<https://estudie.no/omdomme-krisekommunikasjonen/>
- . **2019d.** *Eksplorerende design.* Lesedato 30. mars 2020:
<https://estudie.no/eksplorerende-design/>
- . **2019e.** *Dybdeintervju – enkelt intervju.* Lesedato 19. februar 2020:
<https://estudie.no/dybdeintervju-enkelt-intervju/>
- . **2020.** *Generasjon Z («Snøfnuggenerasjonen»).* Lesedato 3. mai 2020:
<https://estudie.no/generasjon-z/>
- Sandvik, Thea. 2019.** *Konkurransen resulterer i at bedrifter går konkurs, én etter én.* Lesedato 07. mars 2020:
<https://www.midtnorskdebatt.no/meninger/ordetfritt/2019/11/18/Konkurransen-resulterer-i-at-bedrifter-gar-konkurs-en-etter-en-20414831.ece>
- Skaare, Sigrunn Dancke. 2011.** *Ansvar og omdømme.* Lesedato 17. februar 2020:
<https://forskning.no/hogskolen-i-lillehammer-partner-ledelse-og-organisasjon/ansvar-og-omdomme/754826>
- Skarpsinn. 2014.** *Verdier – Hvorfor trenger man dem?* Lesedato 15. mars 2020:
<https://skarpsinn.no/blogg/verdier-hvorfor-trenger-man-dem/>
- Sjåfjell, Beate. 2017.** *De styggeste selskapene bruker mest sminke.* Lesedato 26. mars 2020:
<https://www.dagsavisen.no/debatt/de-styggeste-selskapene-bruker-mest-sminke-1.1042054>

- Slettebø, Idar. 2011.** *Omdømmerisiko og media – Betydningen av en bedrifts omdømme for medieomtale.* Lesedato 10. mars 2020:
<https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/handle/11250/183819>
- SSB. 2019.** *Klima- og miljøutfordringer: Grønt skifte og andre endringer.* Lesedato 11. mai 2020: <https://www.ssb.no/natur-og-miljo/artikler-og-publikasjoner/gront-skifte-og-andre-endringer>
- Stanghelle, Harald. 2008.** *Flertallets tyranni.* Lesedato 19. april 2020:
<https://www.aftenposten.no/meninger/i/dwm6o/flertallets-tyranni>
- Store Norske Leksikon. 2018.** *Marked.* Lesedato 19. mars 2020:
<https://snl.no/marked>
- Støstad, Mads Nyborg, Patrick da Silva Sæther, Martin Skjæraasen & Oline Birgitte Nave. 2019.** *Jakten på klimaendringene – spesial.* Lesedato 16. mars 2020:
https://www.nrk.no/jakten-pa-klimaendringene-1.14375177?fbclid=IwAR1vYyH05_7YSKcZBPZRjOx5Ryzc08o0ogyWNza2N8DCd1vK9pt5YIRdUxE
- Sund, Steinar Steinkopf. 2018.** *Samfunnsansvar lønnsomt hvis det blir gjort riktig.* Lesedato 19. februar 2020:
<https://www.ledernytt.no/samfunnsansvar-loennsomt-hvis-det-blir-gjort-riktig.6177297-112537.html>
- Svardal, Frode. 2020.** *Holdning.* Lesedato 18. mars 2020:
<https://snl.no/holdning>
- SVEA Finansiering. 2017.** *80/20-regelen: Få bedre lønnsomhet med Pareto-prinsippet.* Lesedato 10. mars 2020:
<https://www.svea.com/no/nb/bedrift/svea-innsikt/tips-og-rad/8020-regelen-fa-bedre-lonnsomhet-med-pareto-prinsippet/>
- Teigen, Karl Halvor. 2018a.** *Forestilling.* Lesedato 26. mars 2020:
<https://snl.no/forestilling>
- . **2018b.** *Daniel Kahneman.* Lesedato 12. mars 2020: https://snl.no/Daniel_Kahneman
- Telia Norge. 2019.** *Reklamefilmen. Vær trygg, fri og deg selv!* Lesedato 18. mars 2020:
<https://www.facebook.com/TeliaNorge/videos/417618135480423/?v=417618135480423>
- Tencati, Antonio & Francesco Perrini. 2010.** *Bedrifters samfunnsansvar. Hvordan forene ønsker og praksis?* Red. Andrew Kakabadse & Mette Morsing. Norsk utg. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.
- Thagaard, Tove. 2013.** *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder.* 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget

- Thingsted, Anne Sophie. 2019.** *Derfor gjør de unge klimaopprør.* Lesedato 26. mars 2020:
<https://forskning.no/barn-og-ungdom-klima-media/derfor-gjor-de-unge-klimaoppror/1338089>
- Thomsen, Steen. 2010.** *Bedrifters samfunnsansvar. Hvordan forene ønsker og praksis?* Red. Andrew Kakabadse & Mette Morsing. Norsk utg. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.
- Thurén, Torstein. 2018.** *Vitenskapsteori for nybegynnere.* 2. Utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tine. 2020.** *Bærekraft.* Lesedato 28. februar 2020:
<https://www.tine.no/om-tine/baerekraft>
- Traavik, Eirik B. 2019.** *B-ordet.* Lesedato 26. februar 2020:
<https://www.dn.no/staticprojects/d2/ledestjerner/b-ordet/>
- . **2019.** *Hva betyr egentlig det å ha en holdning?* Lesedato 19. mars 2020:
<https://utforsksinnet.no/hva-betyr-egentlig-det-a-ha-en-holdning/>
- VG Nyheter. 2019.** *Raser mot Equinor-reklame.* Lesedato 28. mars 2020:
<https://www.vgtv.no/video/188235/raser-mot-equinor-reklame>
- Viberg, Alva Petra. 2019.** *Mange har ikke råd til å velge miljøvennlig mat. Prisene må ned.* Lesedato 1. mai 2020:
<https://www.aftenposten.no/meninger/sid/i/3J7vee/mange-har-ikke-raad-til-aa-velge-miljoevennlig-mat-prisene-maa-ned-alva-petra-viberg>
- VY. 2020a.** *Om oss.* Lesedato 11. mai 2020:
<https://www.vy.no/vygruppen/om-oss>
- . **2020b.** *Bærekraft og samfunnsansvar.* Lesedato 11. mai 2020:
<https://www.vy.no/vygruppen/baerekraft-og-samfunnsansvar>

Vedlegg

Vedlegg 1: Freia versus Tine i omdømmemålinger

Tine har et stort fokus på bærekraft og på den måten tar de samfunnsansvar. På nettsiden deres forteller Tine blant annet at deres mål er en økonomisk og bærekraftig verdiskapning. De sier de bidrar til deres miljømessig og sosiale omgivelser, gjennom bærekraftig melkeproduksjon over hele landet - både nå og i fremtiden. I tillegg nevnes det at de setter dyrevelferd høyt opp på lista, produserer fornybart materiale, samt tar opp kampen for å redusere matsvinn (Tine, 2020).

I motsetning til Tine viser det seg at Freia derimot, scorer lavest på samfunnsansvar. Sukkerholdige varer og produkter med palmeolje har mye å si for nordmenn (Kervarec, 2018). Regnskogfondet gjorde nemlig et omfattende detektivarbeid for å avdekke palmeolje i norske matvarer. I samarbeid med forbrukerinspektørene på NRK i januar 2012 fikk de vist frem at palmeolje hadde sneket seg inn som ingrediens på hele 62 prosent av norske matvarer, uten at folk hadde lagt merke til det. Med dette traff de en stor nerve, og nettsidene til regnskogfondet kollapset som følge av henvisning til deres palmeoljeguide. Frem til forbrukerinspektørene omtalte regnskogfondets kampanje om palmeolje på NRK, var det få som visste om miljøkonsekvensene og helseulempene palmeolje medførte. I etterkant gikk det opp for flertallet av forbrukere at hovedårsaken til avskoging i Indonesia og Malaysia står for 88 prosent av verdens palmeoljeproduksjon. Dette er noe som er en enorm katastrofe for verdens klima. Resultatet av at denne informasjonen kom ut til det norske folk; var en umiddelbar boikott (Alfsen, u.å.) Likevel har ikke mangelen på samfunnsansvar påvirket Freias totale omdømme i særlig stor grad (Kervarec, 2018). Selv om Freia stiller svakt på samfunnsansvar, ligger de i tross alt i toppen på Repraks omdømmemålinger. Dette forteller oss at samfunnsansvar ikke nødvendigvis er avgjørende for et godt omdømme. Her tenker vi at merkevarens historie spiller en viktig rolle.

Vedlegg 2: Teorien om fit – DnB versus Telia

Høy grad av fit:

Norge er heldigvis et av verdens mest likestilte land, men vi har fortsatt en vei å gå. DnB kom frem til at det er en vedvarende og gjennomgående økonomisk skjevhet mellom kjønnene,

basert på kundedata og statistikk (Riise 2019a). DnB som en svært sentral bank i Norge ønsket å ta sin del av ansvaret for å jevne ut denne forskjellen. Ut fra dette ble konseptet og opplysningskampanjen #HunInvesterer skapt. Med denne ønsker de å belyse forskjellen mellom kvinner og menn, der formålet er å informere og motivere til at flere (kvinner) vil ta grep om egen økonomi (2019a).

Med sterke tall og virkemidler klarte DnB å gjøre en enorm forskjell med denne kampanjen. Bare én måned etter lanseringen av kampanjen, kunne DnB skilte med at det for første gang i historien var fler kvinner enn menn som begynte å spare i fond (Riise, 2019b). Fra 2018 til 2019 firedoblet antall nye aksje- og egenkapitaleiere, med særlig vekt på kvinner som dukket opp på børsen. Oppgangen har trolig kommet gjennom kampanjen, samt lukkede grupper på facebook for kvinner (Dalen, 2020). DnB traff mest sannsynlig en nerve i samfunnet, med sitt visuelle uttrykk og harde fakta, og hvor samsvaret mellom merkevaren og sak opplevdes som svært høy. Dette ser vi har medført høy kundetilfredshet, samt faktiske resultater.

Lav grad av fit:

Telia kom med kampanjefilmen «*Vær trygg, fri og deg selv*» i april 2019, parallelt med nysatsingen «*FREEDOM*» (Telia Norge, 2019) Gjennom en pressemelding kommer det frem at Telia ønsker å formidle at de heier på det å våge å være seg selv, og at målet med kampanjen er tryggere ferdsel på internett. De igangsatte kampanjen på bakgrunn av en undersøkelse gjort på egne kunder i 2018, hvor det kom frem at 1 av 3 er bekymret for trakassering på Internett (2019). Med andre ord ønsket Telia å formidle sitt samfunnsansvar ovenfor kunder og samfunnet forøvrig.

Men her feilet Telia, og kampanjefilmen mottok krass kritikk kun kort tid etter lanseringen. Filmen projeksjoner mange ulike scener med ulike mennesker som er tilsynelatende frie, trygge og seg selv. Man ser klipp av et homofilt bryllup, små barn som danser og noen som hopper i sjøen med klærne på. Scenen som vekker sinne, spesielt blant muslimske kunder, er derimot en hijab-scene. I denne bevitner vi to kvinner i et privat øyeblikk foran speilet, der hun ene fjerner hijaben, mens den andre tar hijaben på. I kommentarfeltet til filmen uttrykker et sint publikum at Telia har satt det religiøse hodeplagget i et dårlig lys, og indikerer at man ikke er fri dersom man ikke tar av seg hijaben. Flere truet med å bytte mobiloperatør (Lorvik, 2019).

Administrerende direktør i Telia Norge, Stein-Erik Vellan, sier at de må skjerpe seg på konsumentensiden, og gjerne skulle hatt vekst på privatmarkedet hvor de isteden har hatt et tap av abonnemeter. I slutten av 2019 hadde nemlig Telia en solid nedgang på hele 48 000 private abonnement-kunder (Finstad, 2020). Vi tolker at bedriften ønsket å signalisere positive og sterke øyeblikk i forbrukerens liv, som kunne overføres direkte som assosiasjoner til merkevaren (Samuelsen, Peretz & Olsen, 2017, 172). Isteden så vi at publikum ikke opplevde samsvar mellom saken (hvorvidt hijab er et symbol på frihet eller tvang) og merkevaren. Dette medførte svært negative reaksjoner på kampanjen.

Vedlegg 3: Klar - et bærekraftig konsept

Produktserien *Klar* er et relativt nytt bærekraftig konsept fra Orkla som så dagens lys i 2017. Serien består av produkter innen rengjøring og personlig pleie, hvor vi blant annet finner håndsåpe, oppvaskmiddel, baderoms spray, WC-gel, håndkrem og bodylotion (Orkla, 2020a). Produktene er alle produsert gjennom 100% fornybar energi fra vindmøller (Klardag, 2020), er veganske og svanemerket, samt uten unødvendige kjemikalier eller fargestoffer (Orkla, 2020b). Ries & Trout (2001) mener navnet er starten på posisjoneringsprosessen og produktnavnet burde med andre ord fortelle den største fordelen ved produktet (2001, 72). Klar er et effektivt og grønt alternativ, og med produktnavnet drar man assosiasjoner til en renere og friskere verden. Utover dette ser vi at Klar fremhever seriens verdier og egenskaper på en effektiv måte gjennom merkenavnet.

I sammenheng med merkenavn, er det vanlig å knytte til et slagord. Slagord eller slogans er korte, beskrivende fraser om merkevaren og brukes ofte i sammenheng med annen kommunikasjon som for eksempel merkeløftet i reklameform (Samuelsen, Peretz & Olsen, 2017, 343). Slagordet til Klar er: «*En grønnere hverdag*» og vi mener dette sterkt underbygger hele Klar-konseptet.

Klar-serien vil ikke bare trekke miljøvennlige og bærekraftige assosiasjoner til produktnavnet. De har også utformet en samsvarende emballaseløsning til serien. Eksempelvis er flaskene er av resirkulert materiale (Orkla, 2020b) og i tillegg blir produktene solgt i gjennomsiktige flasker slik at man tydelig ser hvor klare og rene produktene faktisk er.

Vedlegg 4: Samfunnsansvar: Brun og Blid med uetisk oppførsel

Selv påpeker Brun og Blid at de tar ansvar ved å informere om forskning om sol og solskader, soltrender og annen trykghetsinformasjon gjennom sine solsentre og merkevarebygging forøvrig. Her advarer de blant annet mot for mye soling, samt oppfordrer til sol som en kilde til D-vitamin i vinterhalvåret (Brun og Blid.no, 2020). I total motsetning til dette, rapporteres det stadig om solkunder som er forbrente og sinte etter besøk i deres solstudio (Hagen og Myhren, 2016). Samt holder kjeden årlige «gratis-dager» der man kan sole seg ubegrenset uten å betale (Brun og Blid, 2016), som går litt på tross av deres fraråding om for mye soling. Videre holder virksomheten årlige konkurranser der kunder får mulighet til å vinne «årets brun-og-blid-modell» (Brun og Blid, 2020a), en konkurranse der man blir vurdert basert på utseendet. Ifølge ByMag ble Brun og Blid nominert av ungdomsorganisasjonen Press, som en av samfunnets største og beste aktører på å få ungdom til *å føle seg verst*. Blant kritikken presiseres det: «Svært lite variasjon i bruk av modeller. I likhet arrangeres også konkurransen 'Årets Brun og Blid-modell' - en konkurranse hvor man rangerer unge menneskers kropp og vinneren mottar en pengepris». Nominasjonen og prisen er kjent under navnet Gullbarbie (Kristiansen, 2017). Da folkehelseinstituttet erklærte pandemi etter utbrudd og spredning av coronaviruset mars 2020, valgte solkjeden å holde åpent en periode og oppfordre til videre bruk av solarium. De ombestemte seg derimot etter kort tid (Brun og Blid, 2020b) etter massiv kritikk fra kunder og samfunnet. Kritikken kan leses i både Bergensavisen og Avisa Nordland's plussaker.

Vedlegg 5: Eksempler om grønnvasking

Equinor, Yara og Norwegian: Skjuler hva de holder på med

I tillegg er det en rekke andre virksomheter som har blitt anklaget for grønnvasking. Forsker Jill Tove Buseth trekker frem to giganter i norsk industri: Yara begynte å uttale seg at deres kunstgjødsel var klimavennlig og en del av løsningen, men produktet er på ingen måte godt for klimaet. Equinor har på en side hatt suksess med navnebyttet sitt, men miljøtiltak befinner seg på den andre siden. Fokuset på fornybar energi er kun en brøkdel av det Equinor jobber med. Buseth uttrykker: «*Det er kanskje ikke grønnvasking med overlegg, men man kan skjule det man holder på med, og flytte fokuset til noe attraktivt og fremtidsretta*». I tillegg bruker hun flyselskapet Norwegian som et eksempel. I fjorårets sommer ble det kjent at halvparten av de 22.000 trærne selskapet hadde plantet døde. Klimagevinsten dekket kun en tur-

returreise til New York. Administrerende direktør i næringslivsalliansen Skift – Norges klimaledere Bjørn K. Haugland sier: «*I utgangspunktet hjelper det å plante trær. Men hvis man unnlater å ta tak i forretningsmodellen, og legger mest vekt på tiltak som treplanting, beveger man seg mot grønnvasking*» (Haug, 2019).

Vedlegg 6: Bedrifter som bryter markedsføringsloven

H&M og Conscious-kolleksjonen

Tidligere i fjor sommer fikk H&M sterke reaksjoner fra Forbrukertilsynet på sin miljømarkedsføring av *Conscious*-kolleksjonen, hvor kjeden gir inntrykk av å være både bærekraftige og miljøvennlige. Det var designmagasinet Dezeen som i første omgang omtalte saken og i kort tid etter plukket også internasjonale motemedier som Fashionista opp saken (Ravneberget, 2019). Forbrukertilsynet konkluderer med at markedsføringen er ulovlig (Myklebost, 2019). Nestleder i Forbrukertilsynet Bente Øverli forteller NRK:

De spiller på følelser og bruker påstander de ikke kan gjøre. Når man selger et særlig miljøbelastende produkt slik som klær er, må man være forsiktig med å kalle det bærekraftig. Det skal mye til. Vi har konkludert med at de driver villedende reklame og at de har brutt loven. (Myklebost, 2019)

I tillegg benyttes bilder av grønne trær og rene hav, samt ord som «bærekraft» og «bevissthet». Edle mål om 100% fornybarhet i framtiden legges også med. Øverli fortsetter: «*Det brukes påstander, symboler eller farger som et umiddelbart blikkfang for at du skal kjøpe deg litt god samvittighet. Og hvis informasjonen faktisk er feil eller klærne ikke er noe bedre enn plagget som henger ved siden av, da er det i strid med loven*» (Myklebost, 2019).

Forbrukertilsynet har utsendt brev til H&M hvor de konkluderer med lovbrudd og krever en endring av markedsføringen. Øverli fortsetter: «*Nå må de gå gjennom all markedsføring og gjøre endringer de benytter bærekraftspåstander*». Dersom kleskjeden ikke føyer seg for kritikken, vil saken bli fulgt opp ytterligere (Myklebost, 2019). Kommunikasjonsrådgiver i H&M Norge Kristin Fjeld svarer kritikken og den negative oppmerksomheten:

Vi er glade for at Forbrukertilsynet setter lys på markedsføring av mer bærekraftige alternativer. I H&M skal vi gi kundene våre klar og tydelig informasjon om hvorfor og hvordan en rekke av våre produkter har mindre påvirkning på miljøet enn andre. Det skal ikke være rom for misforståelser. (Ravneberget, 2019)

Equinor – kaster skygge over fossile prosjekter

I 2015 etablerte Equinor, eller Statoil som de het den gangen, forretningsområdet New Energy Solutions som i starten rommet selskapets havvindportefølje. I årsrapporten stod følgende «*Hovedoppgaven er å arbeide for lønnsomme forretningsmuligheter innenfor fornybar energi (...)*» (Jortveit, 2020). Men det fornybare forretningsområdet kom kun *i tillegg til* og ikke *til erstatning* for Equinors fossile prosjekter, da planen fortsatt går ut på fossil vekst. Siden 2014 har produksjonen av gass og olje steget daglig, der de forventer «en gjennomsnittlig årlig produksjonsvekst på om lag 3% fra 2019 til 2026». I siste tilgjengelige årsrapport (2018) har selskapet i tillegg leteaktivitet i hele 21 land (Jortveit, 2020). Man kan derfor stille seg kritisk til Equinors klimapolitikk. I Equinors Sustainability rapport for 2018 kommer det frem at selskapets investeringer i fornybare prosjekter dette året var på kun 4% av de totale investeringene (2020). Navnebyttet fra Statoil til Equinor kom etter ønske fra selskapet om å riste av seg oljestempelet. Bellona-leder Frederic Hauge sier til Aftenposten at «*dette går i gal retning*» med sikte på Equinors fremtidsutsikter slik de blir presentert på selskapets kapitalmarkedsdag i London (Ask, 2019). Videre brukte Equinor klimastreikende ungdommer som et virkemiddel i annonsørinnhold hos Aftenposten. Der fortalte selskapet blant annet om olje som er ‘så ren som mulig’ og at ‘siste nytt innen digitalisering kan utvinne olje på en mye mer CO2-effektiv måte. Ikke minst ble det fortalt at ‘bedre oljefelt kan erstatte dårlig olje som krever mye energi å prosessere’ (Brand Studio, 2019).

Annonsen har fått kraftig kritikk fra flere parter. Leder i Natur og Ungdom Gaute Eiterjord sier blant annet følgende: «*Jeg synes det er frekt og usmakelig av Equinor å bruke de tusenvis av ungdommene til inntekt for deres sak. Det fremste kravet til skolestreiken er å slutte å lete etter olje og gass. De driver med det stikk motsatte*» (Furunes, 2019). Videre kritiserer han Aftenposten for å ha publisert annonsen, da den kan fremstå som en vanlig journalistisk sak: «*Det er mange som ikke ser forskjellene på redaksjonell omtale og annonsørinnhold. Det er ikke så tydelig at det er reklame*» (2019). Med annonsen mener Anja Bakken Riise, Leder i Framtiden i våre hender, at Equinor forsøker å rettferdiggjøre økt oljeproduksjon ved å overbevise Norges befolkning om at vår olje er såkalt ‘lavkarbon’. Hun videre understreker at olje aldri bli lavkarbon (VG Nyheter, 2019) Dette støttes av Nils Nordenstrøm fra Miljøpartiet De Grønne: «*Å påstå at norsk oljeproduksjon har lave utslipp er en grov fordreining av virkeligheten*» (Nordenstrøm, 2019).

Dette kan vi se i sammenheng med Generalklausulen i mfl. kap. 1 *paragraf 2: God markedsføringskikk* som går ut på at all markedsføring ikke skal stride mot god markedsføringskikk. I denne vurderingen legges det vekt på om markedsføringen krenker allmenne etikk- og moraloppfatninger, eller om det tas i bruk støtende virkemidler (Markedsføringsloven, 2020). Ifølge klausulens definisjoner i paragraf 5, fremgår det av bokstav c) at handelspraksis defineres som:

«Enhver handling, utelatelse, atferd eller framstilling, kommersiell kommunikasjon, herunder reklame og markedsføring, fra en næringsdrivendes side, som er direkte knyttet til å fremme salget av, selge eller levere en ytelse til forbrukerne», jf. mfl. § 5. (Markedsføringsloven, 2020).

Med paragraf 2 stiller vi spørsmål til hvorvidt Equinor overskrider en grense i bruken av markedsføring rettet mot forbrukere blant det norske folk. Med dette spør vi oss selv om det bærekraftige forretningsområdet er et forsøk på å kaste skygge over fossile prosjekter i tiden fremover. For til tross for navneskiftet og en bredere energisatsing i selskapet, er det olje og gass som dominerer og det er der selskapet tjener penger. I henhold til forbrukertilsynets huskeregel 2) er selskapet rent, da de kan dokumentere investeringene gjort i fornybare energi. Men når vi ser på huskeregel 3) som går ut på at selskaper skal være forsiktig med å spille på forbrukerens samvittighet, kan vi allerede ane skurr.

Vedlegg 7: Intervjuguide - forbruker

Oppvarmingsspørsmål:

1. Har du noen personlige verdier som påvirker dine valg?
2. Tenker du noe over hvilke samfunnet vi lever i? Hvilke utfordringer har vi?
3. Hva tror du at du kan påvirke i samfunnet?
4. Reflekterer du noen gang rundt andres påvirkningskraft i samfunnet? Eks. Politikere, bedrifter, organisasjoner, instanser osv.

Kjøpsatferd:

5. Hvordan pleier du å handle? (spontant, planlagt og gjennomtenkt, fremgangsmåte)
6. Hvordan forholder du deg til merkevarer? Dyre versus billige?
7. Hva vektlegger du mest i en kjøpsituasjon?
8. Synes du produkter/tjenester blir stadig mer like? Hvordan?

9. Hva er dine tanker rundt produktets design, emballasje, farger, osv?
10. Legger du merke til kvaliteter ved det du kjøper som på noen måte er godt for samfunnet? (klimaavtrykk, dyretesting, papp fremfor plast, økologisk, osv)
11. Hvordan forholder du deg til miljømerkede produkter? Fortell

Holdninger til omdømme:

12. Hva legger du i begrepet omdømme?
13. Hva er din formening om slike omdømmemålinger og -kåringer?
14. Hva tenker du om virksomheter som har et godt eller dårlig omdømme?

Holdninger til omdømmesmeler/omdømmesvikt

15. Benytter du deg av anmeldelser, tilbakemeldinger og reviews?
16. Hvilke tanker dukker opp når du hører en virksomhet har gjort en større feil i forhold til samfunnsansvar?
17. Tilgir du lett/fort større omdømmesvikt fra virksomheter? Hvorfor/hvorfor ikke?

Holdninger til samfunnsansvar:

18. Hvilken hensikt tenker du at bedrifter har i samfunnet vårt?
19. Hvem har ansvar for samfunnsutfordringer?
20. Hva er din formening om bedrifter som tar samfunnsansvar?
21. Har du lagt merke til noen som gjør det? Hvem og hvordan da?
22. Handler du bevisst av bedrifter som gjør ekstra tiltak/tar ansvar? Eksempel?
23. Er du opptatt av at virksomhetens verdier og samfunnsansvar-tiltakene samsvarer med hverandre? Utdyp
24. Hvordan tror du bedrifter kan nå bedre frem til deg med hvilket ansvar de tar?

Holdninger til misbruk av samfunnsansvar

25. Har du noen gang følt deg lurt av bedrifter som påstår noe de ikke kan stå for?
26. Har du fått med deg tilfeller hvor samfunnsansvar blir misbrukt?
27. Hvordan påvirker dette deg? Hvordan forholder du deg til slike bedrifter?
28. På hvilken måte kunne misbruk blitt redusert?

Vedlegg 8: Intervjuguide - bedrift

Oppvarming:

Kort om oss:

«Vi skriver som du vet vår bacheloroppgave for tiden, hvor vi ønsker å undersøke hvilken effekt bedriftens samfunnsansvar kan ha på omdømme. Veldig glad for at du kunne stille opp».

Oppvarmingsspørsmål:

1. Hva er din bakgrunn – hvordan havnet du her du er i dag?
2. Hvor lenge har du jobbet med kommunikasjon, bærekraft, omdømme?
3. Hva er din rolle i bedriften?
4. Hvilke kjerneverdier har din bedrift?

Konkurransesituasjonen i dagens marked:

5. Hva er dine tanker om konkurransesituasjonen i dagens marked?
6. Føler du selv virksomheter konkurrerer på små marginer?
7. På hvilke måter/områder prøver dere å differensiere dere fra konkurrenter?

Bedriftskommunikasjon – «Living the brand»:

8. Har du noen personlige verdier som du følger i jobbsammenheng?
9. Hva er ditt forhold til bedriften du jobber i?
10. Hvordan har du det som en ansatt i det daglige?
11. Hvordan opplever du miljøet i virksomheten og blant kolleger?
12. Deler du og andre ansatte felles verdier og holdninger?
13. Hva mener du er din bedrifts overordnende strategi?
14. Føler du deg inkludert i bedriftens strategiske retning? På hvilken måte?
15. I hvilken grad er det viktig for deg å jobbe i en bedrift som tar et overordnet ansvar i samfunnet?

Omdømme:

16. Hva er din oppfatning av bedriftens omdømme?
17. Har virksomheten konkrete mål når det gjelder omdømmemålinger?
18. I hvilken grad er du opptatt av bedriftens omdømme?
19. Berører bedriftens omdømme ditt arbeid? På hvilken måte?
20. Hva tenker du når større virksomheter går på en omdømmesnell?

21. Har din bedrift gått på en omdømmesmess? Hvordan ble den håndtert?

Samfunnet:

22. Hva tenker du om samfunnet rundt oss i dag? Hvilke utfordringer står vi overfor?

23. På hvilken måte har bedrifter en hensikt/verdi i samfunnet?

Samfunnsansvar:

24. Hva synes du om det økende fokuset på bedrifters samfunnsansvar?

25. På hvilken måte mener du bedrifter kan ta ansvar?

26. På hvilken måte tenker du bedrifters ansvar påvirker bedriften selv?

27. Hva oppfatter du at er din bedrifts sitt ansvar overfor samfunnet?

28. Hvordan kommuniseres samfunnsansvaret deres gjennom virksomheten og/eller produktet/tjenesten?

29. Hvordan kommuniserer bedriften samfunnsansvaret sitt med publikum?

30. Merker du at omdømme påvirkes på grunnlag av deres samfunnsansvar?

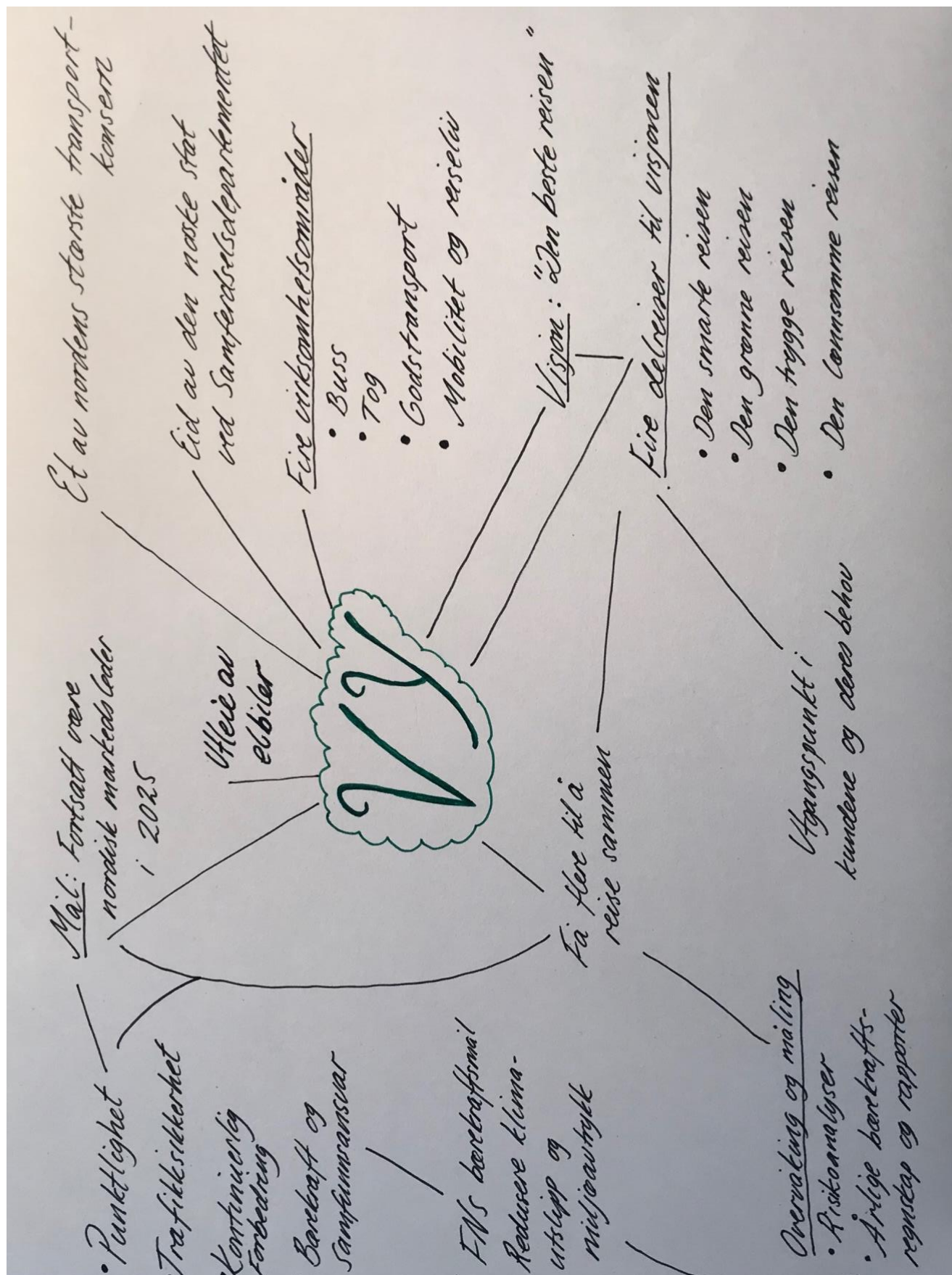
31. Har dere opplevd at tiltak av samfunnsansvar har medført andre positive goder?

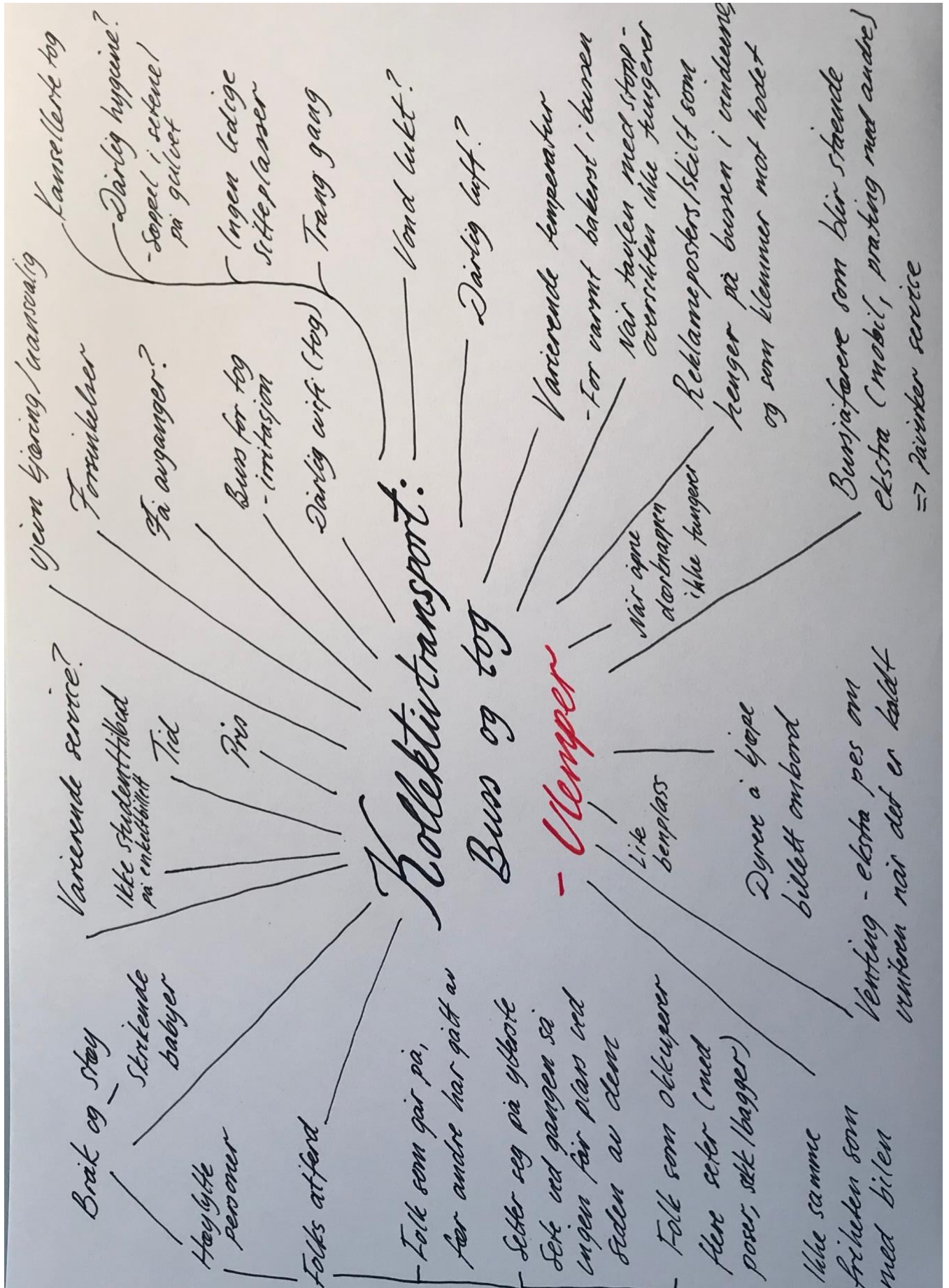
32. Hvilke effekter opplever du og bedriften som følge av samfunnsansvarlige tiltak?

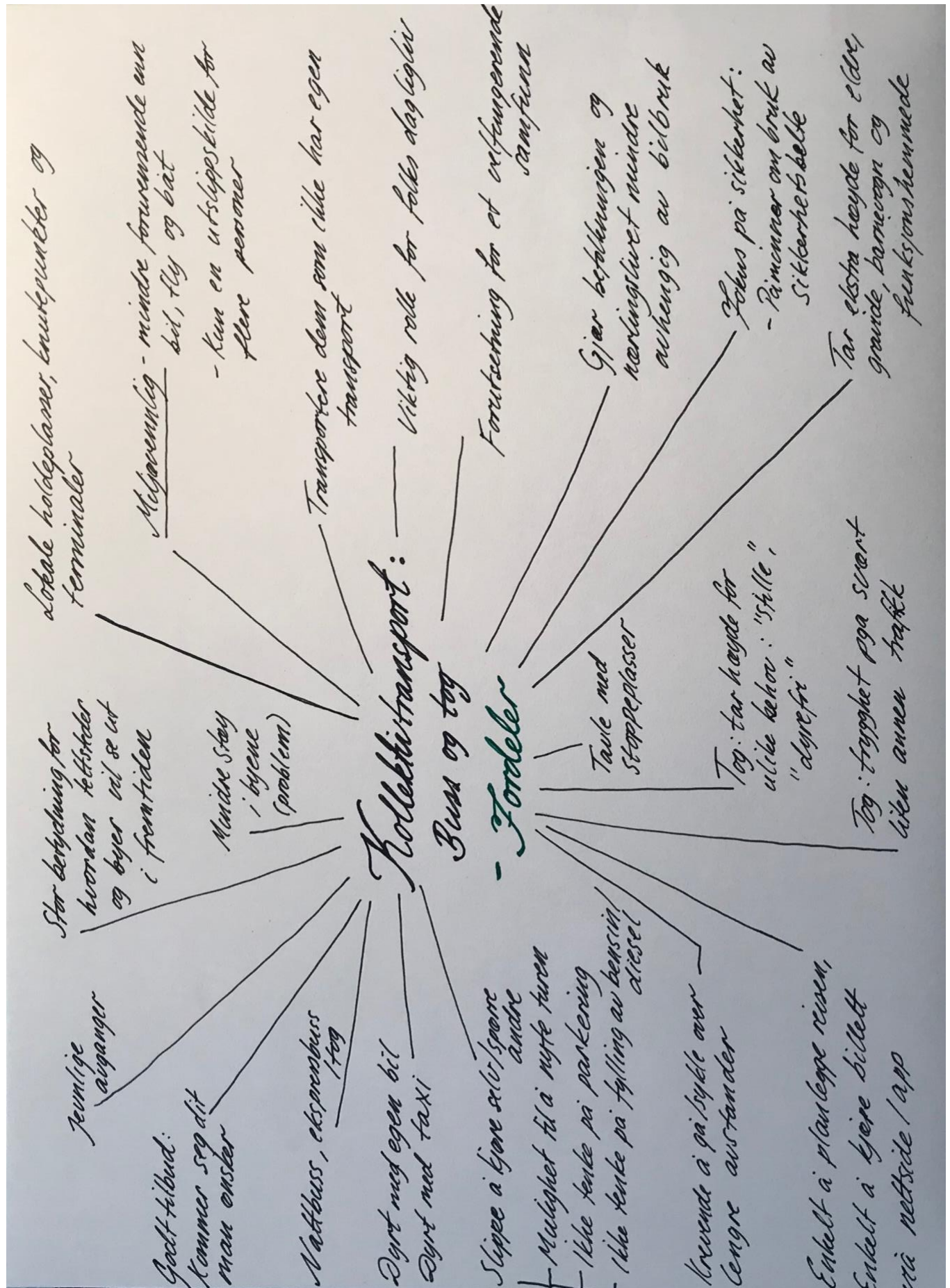
Misbruk av samfunnsansvar:

33. Hvordan skal bedrifter unngå misbruk av samfunnsansvar?

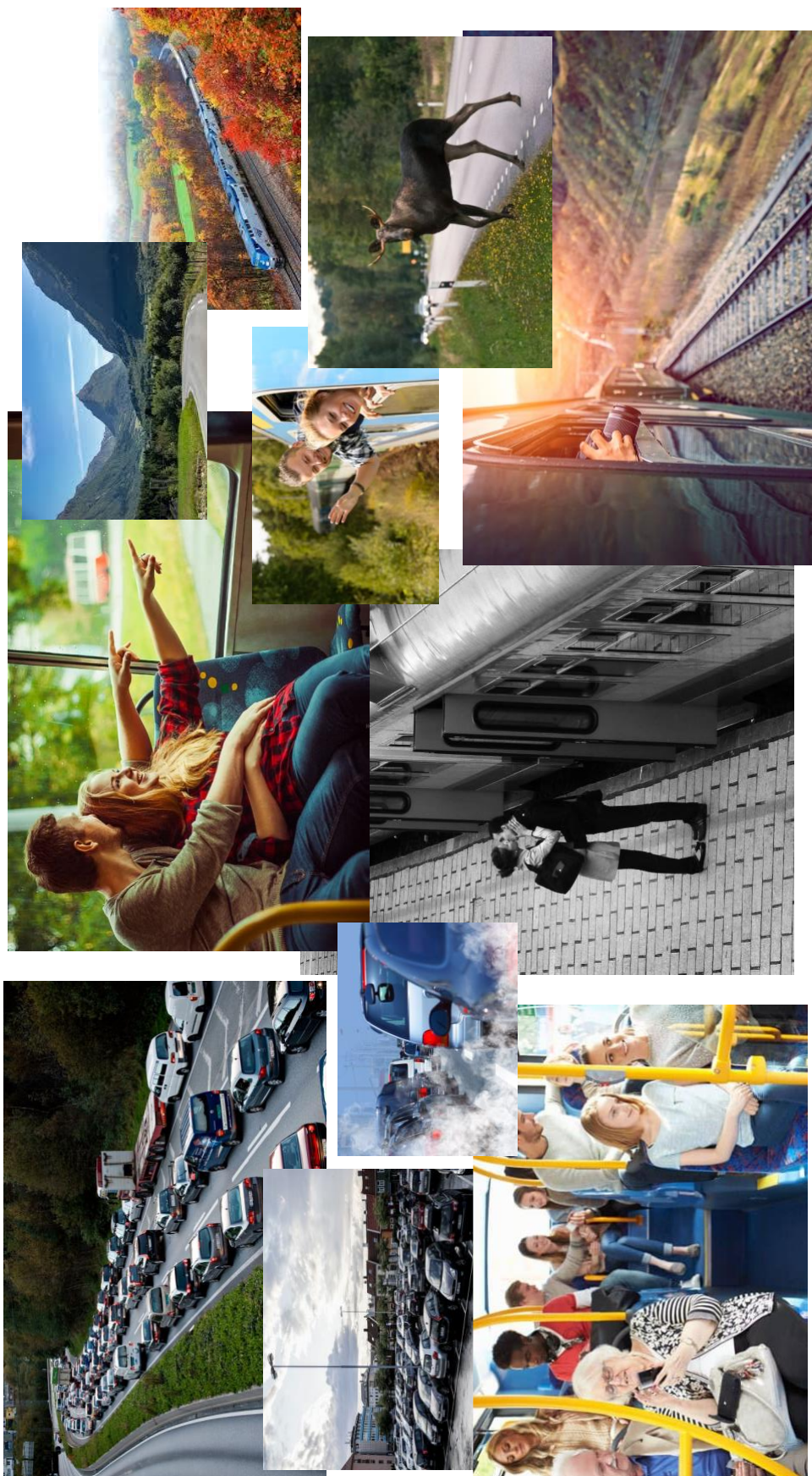
Vedlegg 9: Praktisk del – Mindmapping







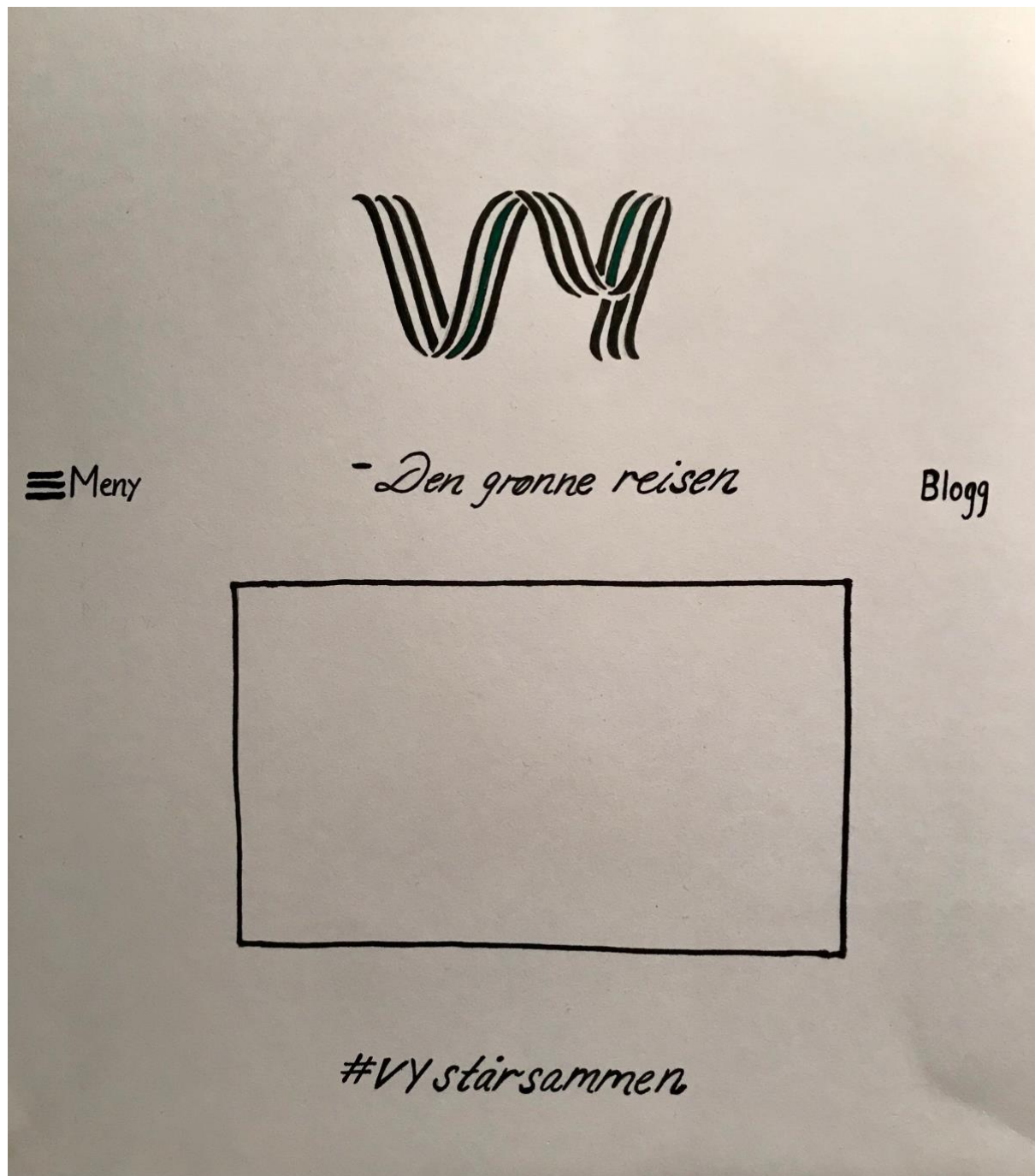
Vedlegg 10: Praktisk del – Moodboard



Vedlegg 11: Praktisk del – Skisseløsninger

Visuell skisse – Kampanjeside

www.vystarsammen.no



Visuell skisse – Bærekraftsveilederen

vystårsammen.no

☆ ABP | 👤



Meny ☰

Bærekraftsveileder

Husstand

Enebolig ⚡

Transport

Dieselbil ⚡

Kosthold

Pescetarianer ⚡

Sivilstatus

Samboer, barn ⚡

Matsvinn

x5 i uka ⚡

Handlevaner

Handler ofte nytt ⚡

Reisevaner

Flyr x3 i året ⚡

Kildesortering

Mat- og restavfall ⚡

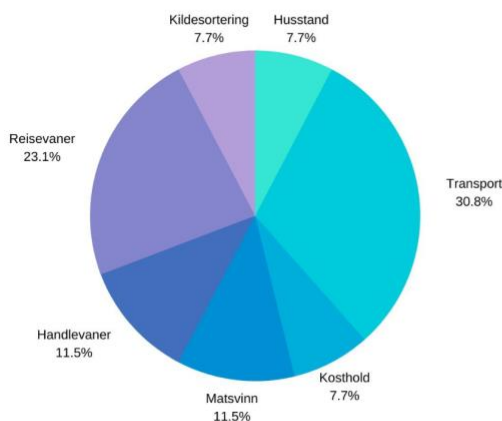
vystårsammen.no

☆ ABP | 👤



Meny ☰

Bærekraftsveileder

Resultat

Resultatet viser hvilke områder du kan ta bedre, mer bærekraftige valg.

Husstand

Du bor i enebolig. En god start for et miljøvennlig hjem er å sikre at alle strømkilder er energisparende. Bytt ordinære lyspærer med sparepærer. Slå av strøm i rom du ikke bruker ofte. En enebolig må vedlikeholdes, velg maling fri for giftstoffer. Skal du ha nye møbler kan det være lurt å omplassere de du har slik at de kan gjenbrukes.

Transport

Dieselbilen er viktig for mange, men veitrafikk er en stor kilde til lokal luftforurensing. Forsøk derfor å la bilen stå et par dager i uken. Hva med å ta bussen til jobb, eller gå til butikken? La barna sykle til fritidshobbyer om sommeren, eller avtal med andre slik at fler kan sitte i samme bil. På den måten minimerer dere sammen klimaavtrykket.

Kosthold

Flott! Å kutte ut kjøtt fra kostholdet er et bærekraftig valg. Som pescetarianer får du mye næring gjennom fisk. Fisk er en viktig næringskilde, men fiskerinæringen påvirker de marine økosystemene. Forsøk å bytte ut fisken med plantebaserte måltider minst to ganger i uken.

Sivilstatus

Med flere i hus er det lett å kjøpe et brød for mye, glemme en TV som står på, ikke minst hopper klesvasken seg opp. Forsøk å planlegge mathandel, på den måten sparer du penger og matsvinn. Ha som regel å slå av strømkilder når dere forlater et rom. Forsøk å..

Tekstuell skisse – Artikkel

Beskrivelse: Mangel på informasjon og veiledning gjør det vanskelig som forbruker å velge bærekraftig i hverdagen. Derfor er denne content-teksten laget for å veilede forbrukere til å ta bedre, mer bærekraftige valg.

.....

Finn din plass i klimakrisen – 5 bærekraftige valg

Retten til et godt miljø er en av våre sentrale forbrukerrettigheter. Skal vi beholde det, må vi bremse klimaendringene sammen.

I NRK serien «lykkeland» har vi fått tilgang til historien om hvordan Norge ble en stormakt innen olje- og gassproduksjon. Den har minnet oss om hvordan vi som nasjon tok sjanser, som førte til oljefunnene i Nordsjøen. Nå står Norge overfor en situasjon som minner om denne viktige perioden. Det grønne skiftet; med usikkerhet om hvilke næringer som skal bringe oss videre. Norge har forpliktet seg til FNs bærekraftsmål, og den avtalen må vi holde. På lik linje som politikere, forskere og fagfolk, har vi som enkeltmennesker et ansvar. Kraften av at vi står sammen er avgjørende for å få det til. Med små, bevisste valg kan du og jeg redusere utslipp våre egne utslipp. Derfor har VY samlet en liste på 5 bærekraftige valg, som hjelper deg å finne din plass i klimakrisen.

**** BILDE ****

1) Velg klimavennlige reisemål

En god ferie fortjener alle. Da får vi slappe av, gjøre mer av det vi liker og være mer med de vi er glad i. Vi trenger ikke reise langt for å oppnå det! Ta toget gjennom Stockholm til Berlin, og opplev alt fra nattklubber til spionmuseum eller en rolig båttur gjennom det historiske sentrum. Eller er du et naturmenneske? Med en hengekøye og stormkjøkken kan du bo i Norges fineste natur. Eller kanskje et spahotell langs kysten er det beste valget for en avkobling.

2) Spis litt smartere

Hvert år kaster nordmenn 30 kg mat i gjennomsnitt. Det er sløsing med penger, råvarer og utgjør 9 prosent av karbonutslippene til én husstand. I tillegg kommer 20 prosent av verdens totale klimagassutslipp fra kjøttindustrien. Derfor kan vi spise smartere ved å spise opp maten vi har, og bytte ut kjøtt noen ganger i uken. Mat er spennende og Norge vil øke selvforsyningsgraden. Et bonus-tips er derfor å spise sesong-basert mat! Det krever mindre energi i produksjon og har ikke reist over halve kloden.

3) Ta vare på det du har

Det meste du eier har et klimaavtrykk tilknyttet forbruket, transporten eller produksjon. Å ta vare på det du har er derfor en enkel og viktig miljøvennlig handling. Bruk tingene riktig og reparer dem når det er nødvendig, for på den måten blir det færre varer i omløp. Vil du allikevel ha nytt, kan det være en idé å kjøpe nytt brukt! Bidra til å forlenge produktets levetid.

**** BILDE ****

«Mennesker trenger enkle, hverdagslige gjøremål for å bidra»

-David Attenborough (2018)

4) Kjør kollektivt

Transport er den største kilden til klimagassutslipp i Norge, med hele 32 prosent. Av dette står personbiler bak hele 57 prosent av utslippene. Derfor spiller kollektivtransporten en viktig rolle for et velfungerende samfunn og har stor betydning for fremtiden. Vy sitt samfunnsoppdrag er å sørge for effektiv, tilgjengelig, sikker og miljøvennlig transport. Vi vil med dette sikre at du får en miljøeffektiv og effektiv transport dit du skal! Å velge kollektivtransport er et bærekraftig valg.

5) Mer kunnskap om bærekraft

Fra kunnskap kommer endring. Jo mer du vet om bærekraftige valg, jo enklere er det å ta de små, enkle valgene i hverdagen. En god idé kan være å starte innenfor et område du

interesserer deg for, for eksempel garderoben, kjøleskapet, eller produktene på badet. Hvilke merkevarer går igjen, hvilke materialer går igjen?

Finn din plass i klimakrisen! #VYstårsammen <3

Tipsene er inspirert av Naturvernforbundet. Kilde:

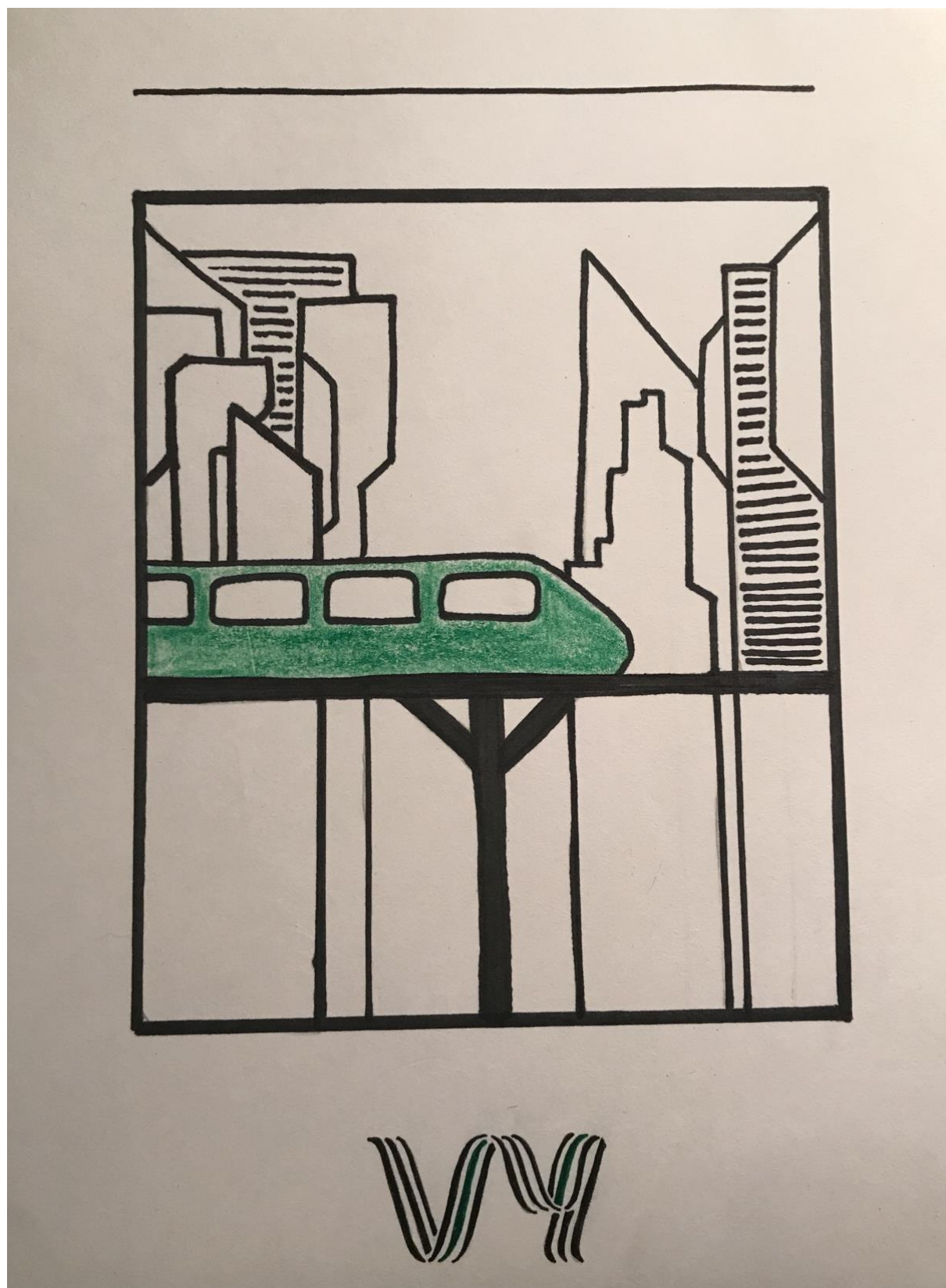
https://naturvernforbundet.no/miljoevnlig_hverdag/ti-klimatiltak-i-hverdagen-article34258-159.html

Visuelle skisser – Annonser/plakater

Beskrivelse: Første annonse konsentrert rundt busstjenesten, og skal henge på busstasjoner og inne i busser. Annonsen kjøres også på boards i bybildet. Det visuelle motivet skal illustrere forskjellen på om 50 mennesker tar en buss versus om 50 stykker kjører hver sin bil.



Beskrivelse: Andre annonse er konsentrert rundt togtjenesten, og henge på perronger, i togvogner, samt på boards i bybildet. Motivet illustrerer en moderne, høyteknologisk, lavutslippsby i fremtiden, med Vy som en sentral del av bybildet.



Tekstuelle skisser – Annonser/plakater

1) Første annonse – Buss

Personbiler står bak **57 %** av klimagassutslippene fra veitransport.

Med denne reisen sparer du miljøet for **x %** utslipp.

Takk for at du tar et bærekraftig valg.

Vy står sammen – for den beste reisen

2) Andre annonse - Tog

Flyr du fra Oslo til Bergen slipper du ut 212 ganger så mye CO2 som hvis du tar tog.

Å ta toget er et bærekraftig valg.

Vy står sammen – for planet A

Tekstuell skisse – Radiospot

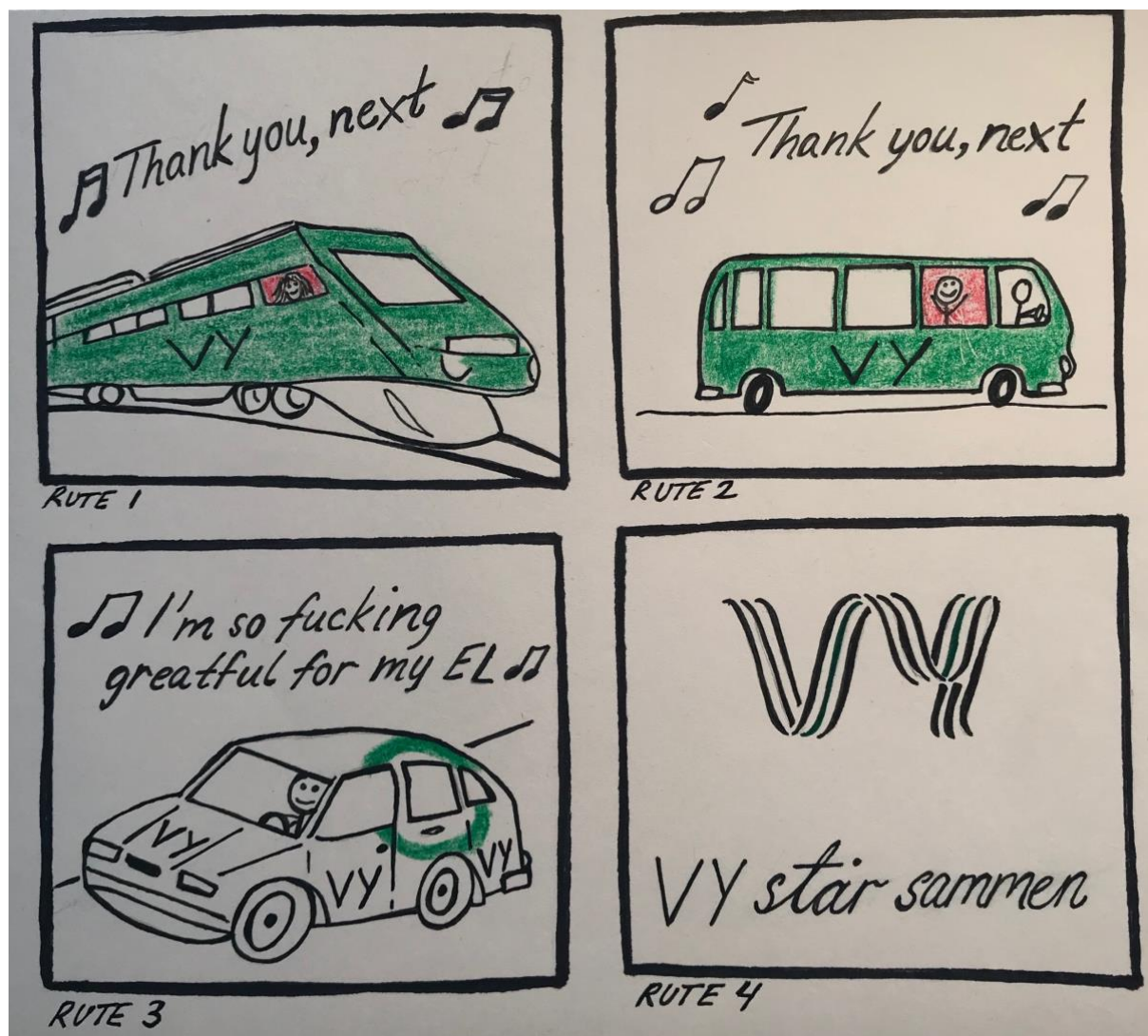
Beskrivelse: Mange som kjører bil i hverdagen, hører på radio. Derfor vil vi kunne «konvertere» mange med en betalt annonse her.

Radiospotten åpner med Thorbjørn Harr som en stødig og trygg fortellerstemme: «*Dette er lyden av Oslo i dag*». Kontentum av industri, lastebilpiping og motorvei fyller lydbildet. Kontentum fases ut og fortellerstemmen fortsetter: «*Om ti år skal Oslo lyde slik*». Kontentum av stille gater, som en tom by om natten. Lydbildet forblir mens fortellerstemmen fortsetter: «*I 2030 skal Norge ha redusert klimagassutslipp med minst 50 prosent*». Kontentum faser over til den behagelige reallyden av en stille, elektrisk togvogn, mens fortellerstemmen avrunder: «*Skal vi få til det, må vi stå sammen*». De siste sekundene av radiospotten lyder togets avgangsstemme i bakgrunnen «*Avstigning, venstre side*» og passasjerer som gjør seg klar. Avslutningsvis sier fortellerstemmen: «*Vy står sammen – for fremtiden*».

Visuelle skisser – Storyboard til kampanjevideo

Storyboard til kampanjevideo 1:

Beskrivelse: Kampanjevideoen kan sendes på TV for å treffe generasjonene over millenials, og på youtube for å treffe millenials og etterkommende generasjoner. Den skal illustrere at VY ikke klarer å nå bærekraftsmål uten kunder. VY står sammen skal illustrere at vy og forbrukere må stå sammen om de bærekraftige valg.



Rute 1 – Scene 1:

Kameraet står stille, viser nydelig norsk natur og et par togskiner. I bakgrunnen hører vi fuglekvitter og et stille tog som nærmer seg. Samtidig med toget fader melodien til Ariana Grande sin låt Thank You, Next inn. I det toget entrer scenen ser vi en blid pendlerpassasjer (persona 1) i vinduet på en togvogn. Hun har headsett på å lever seg inn i sin egen 'musikkvideo' mens hun synger: 'Thank youuuuu... next'. I det pendlerpassasjeren synger 'next' klippes scenen.

Rute 2 – Scene 2:

Kameraet følger profilen på en buss i bybildet. En ung mannlig passasjer (persona 3) i et av bussvinduene er i fokus. Han har ørepropper og lever seg inn i sin 'musikkvideo' mens han ser ut av vinduet og gjør gestikuleringer og synger: 'Thank YOUU. Next.' I takt med låten til Ariana Grande. I det han synger 'next' klippes scenen.

Rute 3 – Scene 3:

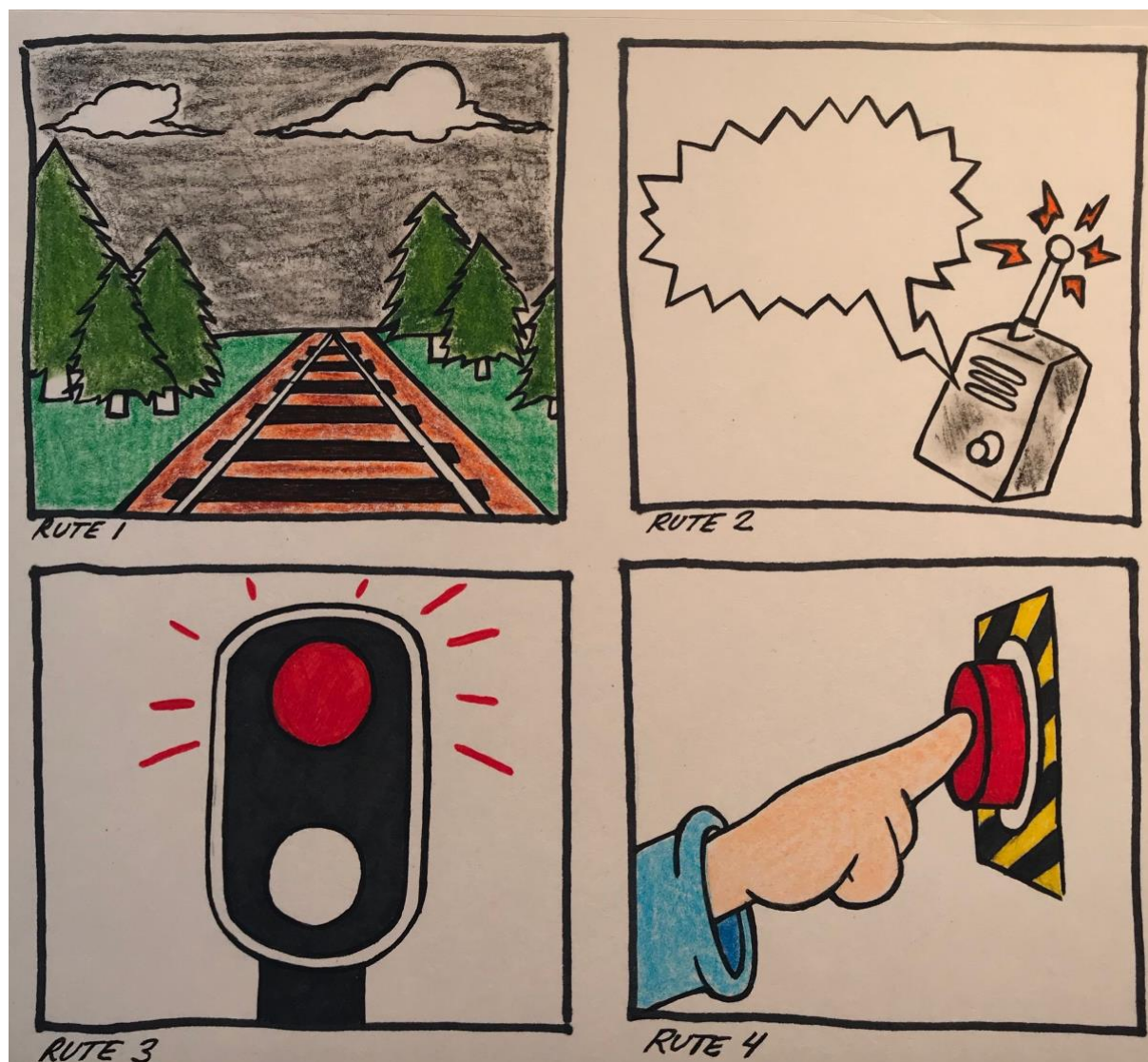
Kameraet zoomer sakte inn mot en bilrute til en av Vys utleide elbiler. Personen (persona 2) i denne bilen skrur opp radioen i det scenen starter, og synger høylytt og tostemt med Ariana Grande: 'I'm so fucking grateful for my EL'. (Opprinnelig lyrics til låten er 'greatful for my EX' men produksjonen av kampanjevideoen fikk lov å endre teksten til EL som i elbil).

Rute 4 – Scene 4:

Forrige scene fades inn til svart, og så fades Vy-logoen frem på skjermen med slagordet for kampanjen: 'VY står sammen'. Kampanjevideo slutt.

Storyboard til kampanjevideo 2:

Beskrivelse: Kampanjevideoen skal være krim-inspirert i sjanger, og vekke nysgjerrighet og entusiasme i den den ruller over TV-skjerm og som annonse foran videoer på digitale plattformer. Den skal illustrere at VY anerkjenner forsinkelser, men at disse forsinkelsene er med god grunn. De skal sikre tryggheten til ville dyr og til passasjerer på toget. For å redusere den dårlige varepraten rundt forsinkelser, er budskapet pakket inn i en spennende story.



Rute 1 – Scene 1:

Det er en skumrende høstkveld. Første scene ses inne fra lokomotiv-huset, der føreren sitter. Det er en vag spennings-musikk i bakgrunnen, føreren har klare togskiner og suser av gårde.

Rute 2 – Scene 1:

Plutselig får føreren en melding over walkie talkie (FBI/politi type stemning). Spennings-musikken øker og blir mer intens. Beskjeden skjærer ut av høytaleren med en febrilsk stemme: 'Et ukjent vesen er observert på spor 3, mayday mayday, toget må stoppes!'

Rute 3 – Scene 1:

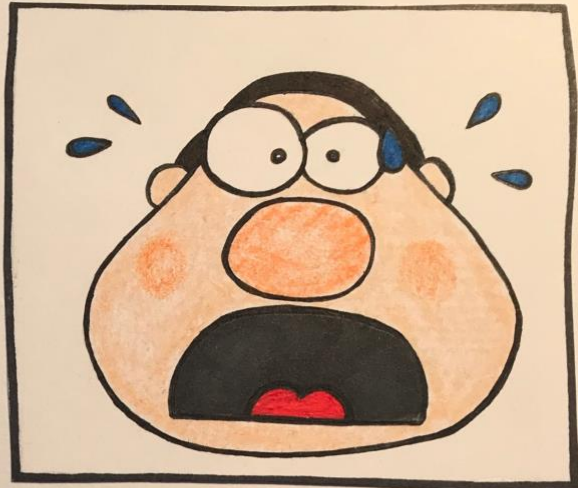
Føreren skal til å svare «hæ..men..sikker?» Men blir avbrutt sterkt, flashende, rødt lys fra varslings-lysstolpene langs togskinene.

Rute 4 – Scene 1:

Stemningen er dramatisk. Lyset er sterkt, toget går fort og føreren av toget ser ingen annen utvei. Det trekkes i bremsen og toget sakter fart.



RUTE 5



RUTE 6



RUTE 7



RUTE 8

Det tar litt ekstra
tid, for miljøets skyld
VY står sammen



RUTE 9

Rute 5 – Scene 2:

Kameraet tar oss med inn i en togvogn, der vi får innblikk i passasjerenes oppfatning av situasjonen. Stemningen er hverdagslig og normal. Noen barn leker i bakgrunnen, studenten Camilla (persona 2) sitter med ørepropper og er litt brydd fordi toget stopper. Mens Åshild (persona 1) lytter til beskjeden over høyttaleranlegget: ‘vi har fått rødt signal og må vente på beskjed før vi kan kjøre videre. Beklager forsinkelsen’.

Rute 6 – Scene 3:

Tilbake i lokomotiv-huset er det en spent stemning, føreren svetter. For plutselig ser føreren en elg komme gående sakte mot toget på skinnene (point of no return). Det er et øyeblikks stillhet hvor føreren og elgen får øyekontakt.

Rute 7 – Scene 3:

Vi ser elgen fra førerens perspektiv i lokomotiv-huset. Blikket er intenst, musikken er intens, stemningen er intens. Men så brytes stemningen av rasling i en buske ved siden av togskindene. Elgen reagerer på raslingen og går sin vei. Stillheten brytes av walkie talkien som gir beskjed om at det er klar bane igjen. Lyset blir grønt og føreren kan puste ut. Så starter toget igjen.

Rute 8 – Scene 4:

Avslutningsscenen viser togvognen igjen. Det er balansert og normal stemning, barna leker og Åshild (persona 1) er fornøyd fordi toget kjører igjen. Vi ser at studenten ser på noe ut vinduet i det toget kjører (hun ser elgen) - så kameraet zoomes ut fra vinduet og ender med at vi ser hele toget i perspektiv utenfra – fra elgens øyne. Fra dette perspektivet er det frodig norsk natur i skumringen og elgen som puster lett frostrøyk. Følelsen er nedkjølt etter dramatikken og svett stemning i lokomotiv-huset. Toget lager nesten ingen lyd i det det kjører sin vei.

Rute 9 – Scene 5:

Skjermen fader til Vy sin petrol /grønne merkevarefarge, og tekst fader inn på skjermen «Det tar litt ekstra tid, for miljøets skyld». Teksten står i noen sekunder, før den fader ut, og slagordet med Vylogoen fader inn: «Vy står sammen – for den bærekraftige reisen»

Tekstuell skisse – Facebookinnlegg

Beskrivelse: Promotere artikkelen fra kampanjesiden for å eksponeres flere ganger for målgruppen, samt skape engasjement og trafikk til kampanjesiden.

Tittel: Finn din plass i klimakrisen – 5 bærekraftige valg

Brødtekst: Oljealderen er forbi. Skal Norge forbli et lykkeland gjennom det grønne skiftet, har vi sammen et ansvar for å ta bærekraftige valg!

Derfor har vi samlet 5 enkle, bærekraftige valg, du kan gjøre i hverdagen.

Link: vystaarsammen.no

Bilde: #Vystaarsammen No Planet B

CTA: Les mer

Tekstuell skisse – Facebookannonse

Beskrivelse: Annonsen skal skape engasjement og nedlastninger av appen. Annonsen skal inspirere og konvertere til flere togreiser.

Tittel: Nytt i appen! – Klimaavtrykk

Brødtekst: Vet du hvor mye klimagassutslipp du sparte på din siste togreise?

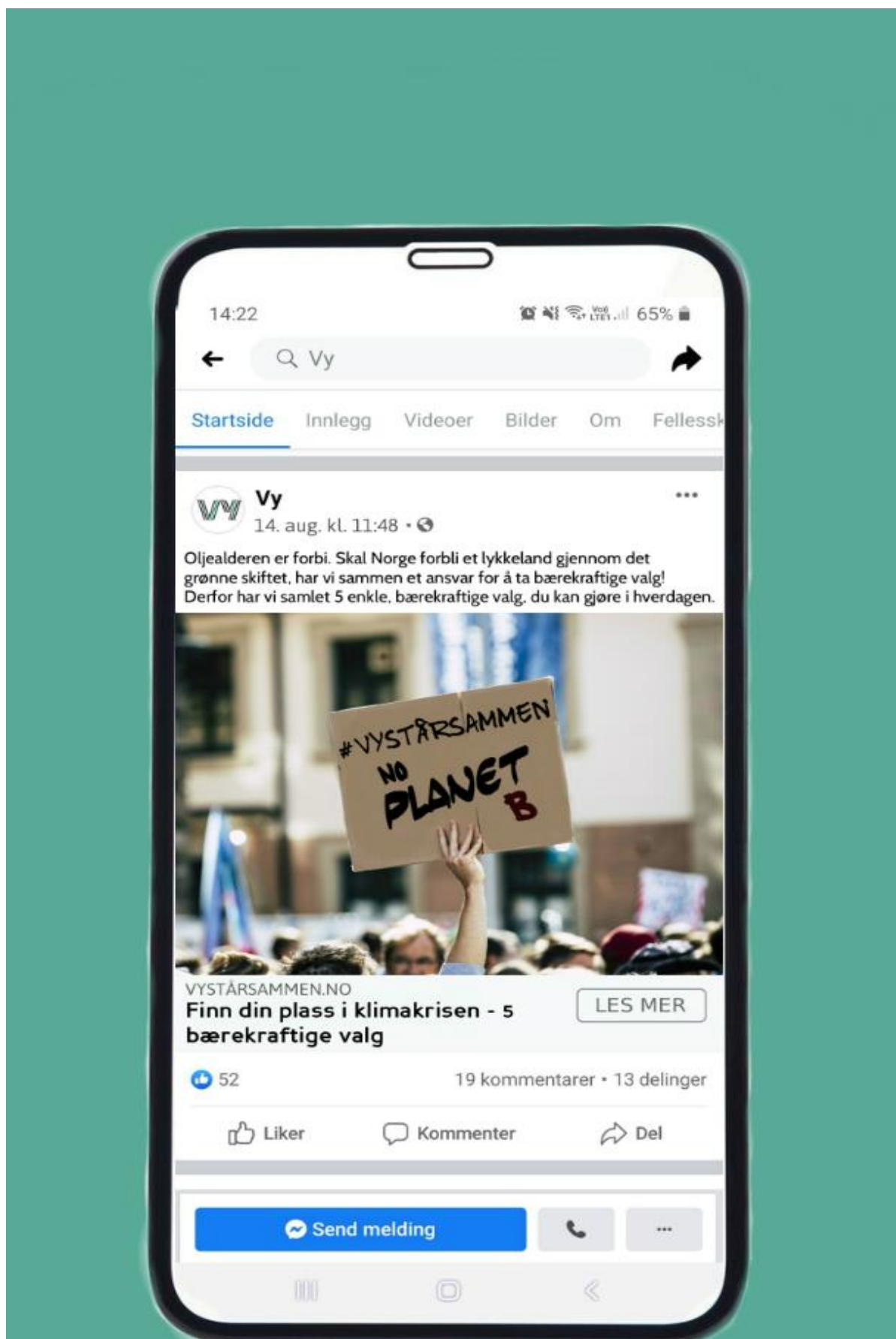
Nå kan du se hvor mye CO2-utslipp du sparer på hver reise,
og hvor mye du har spart totalt! #VYSTAARSAMMEN

Link: Til kampanjesiden hvor det står kort og informativt om appens nye funksjon

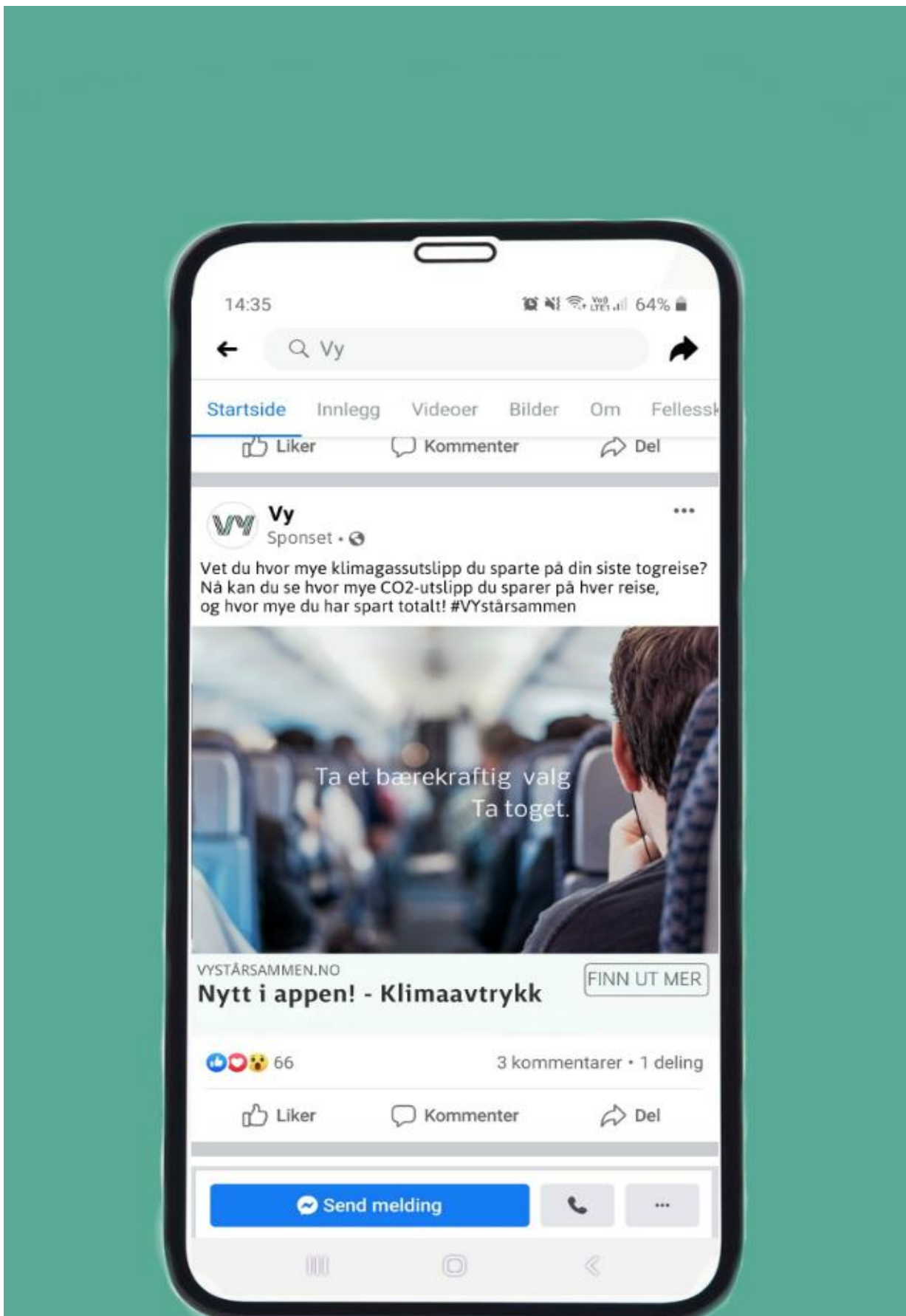
Bilde: Ta et bærekraftig valg. Ta toget.

CTA: Finn ut mer

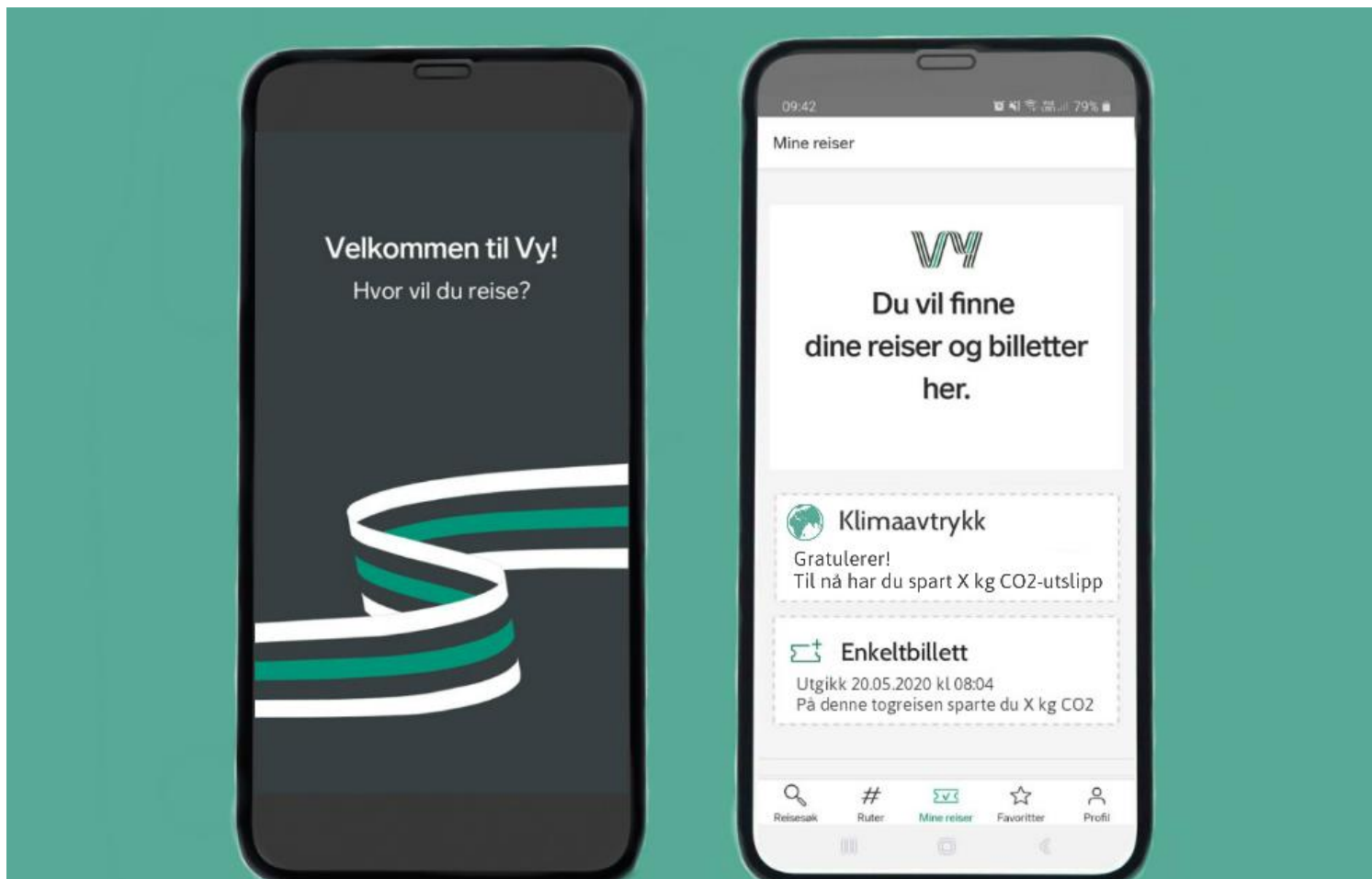
Visuell skisse – Facebookinnlegg



Visuell skisse – Facebookkannonse



Visuell skisse – Klimaavtrykk i Vy appen



Vedlegg 12: Praktisk del – Skisseløsninger til ekstramateriale

Visuell skisse – Button

Beskrivelse: Alle reisende under kampanjeperioden vil få utdelt en button ombord.



Tekstuell skisse - Konkurransen på Facebook

Tittel: Vinn periodebillett!

Brødtekst:

Vi må stå sammen for den bærekraftige reisen. Derfor vil vi dele ut en gratis periodebillett (12 mnd) til en heldig vinner! Kjenner du noen som bør ta kollektivt oftere?

Periodebilletten vil kunne spare miljøet for hele X kg co2-utslipp!

Følg instruksene nedenfor og du er med i trekningen.

- 1) Lik innlegget
- 2) Del innlegget
- 3) Kommenter en valgfri emoji og tagg en som trenger periodebillett