

Emilie Våge

Altruistisk eller egoistisk?

En caseanalyse av PepsiCo og Coca-Colas arbeid med samfunnsansvar sett i lys av deres motiv.

Masteroppgave våren 2020
OsloMet – storbyuniversitetet
Handelshøyskolen (HHS)

Masterstudiet i økonomi og administrasjon

Forord

Endelig ved veis ende. Prosessen ble alt annet enn forventet. Med ambisjoner og iver gledet jeg meg til å ta fatt på denne avsluttende perioden av det som har vært en master gjennomført i det som føles som en rakettfart. To år har aldri gått så fort, og nå står vi her, på målstreken, og det er endelig tid til å se seg litt tilbake.

Med en plan om å vie mye av det siste halvåret mitt til skole skulle COVID-19 by på problemer større enn meg og min oppgave. Med en samfunnsnyttig jobb som krevde en ekstra innsats er jeg er stolt av at jeg har bidratt i den store dugnaden, selv om det har kostet tid og krefter jeg gjerne skulle viet til masteren. At masterprosessen har vært krevende kan jeg ikke benekte, men den har også vært både morsom og interessant, for ikke å glemme svært lærerik. Jeg hadde en plan, jeg skulle kalle det mitt ultimate selvstendighetsprosjekt, men så selvstendig hadde jeg aldri forestilt meg at det skulle bli. Det har blitt mange måneder og enda flere kamper mot egne tanker og meninger, i søken etter de gode diskusjonene. Jeg er stolt over det produktet jeg sitter igjen med i dag, og kan ærlig si jeg ikke ville vært foruten noe av det.

Naturligvis er det en rekke mennesker som må takkes. Først vil jeg takke min svært kunnskapsrike veileder Adrian Perez, uten deg hadde denne oppgaven aldri eksistert. Det var ditt forslag som vekket min interesse for bedrifters motiv til samfunnsansvar og jeg takker for gode samtaler og diskusjoner. Takk til familien som har vist hensyn og forståelse samt bidratt med mat og humoristiske lyspunkt. En ekstra takk må rettes til mamma, for korrekturhjelp og støttende heiarop, jeg kom i mål! Avslutningsvis vil jeg takke alle gode venner som har bevist at ved kriser stiller vi alle opp for hverandre. Fra støttende ord til lyttende ører har dere gjort det siste halvåret til et minnerikt og gøyalt halvår. Helt spesielt vil jeg takke Karoline Klemp, jeg ser tilbake på de siste fem årene, og spesielt de siste månedene med stor takknemmelighet.

Med et noe tungt, men meget fult hjerte takker jeg herved med denne masteren for meg etter fem år som student på handelshøyskolen og ser med optimisme frem mot en spennende høst i nytt arbeid.

Emilie Våge

Sammendrag

Denne studien har undersøkt *hvorfor tar PepsiCo og Coca-Cola samfunnsansvar, og hvordan gjennomfører de samfunnsansvarlige tiltak og samarbeid?* Med et formål om å forstå hva som virker å være det egentlige motivet til PepsiCo og Coca-Colas samfunnsansvar, å avdekke hvor samfunnsansvarlige de egentlig er og hvilke fordeler eller ulemper dette kan medføre for selskapene. Det er gjennomført en kvalitativ enkeltcasestudie med flere analyseenheter; PepsiCo og Coca-Cola der casen var selskapenes samfunnsansvar sånn det ble utført i 2018. Analysestrategien var innledende teoretiske antakelser som dannet det videre grunnlaget for utforming av analyse og tolkning. Dataene anvendt i studien er basert på selskapenes publiserte CSR-rapporter for 2018 samt hensiktsmessige bidrag for casekontekst hentet fra eksterne, pålitelige kilder.

Funnene i analysen konkluderer med at PepsiCo og Coca-Colas tar samfunnsansvar fordi de føler et ansvar og en forpliktelse overfor deres interessenter. Måten de arbeider med samfunnsansvar er via store diversifiserte porteføljer av tiltak og initiativ som strekker seg fra sponning til «shared value» og «collective impact». I diskusjonen slås det fast at selskapene ikke virker å ha et konkret motiv, men heller en rekke forskjellige motiv til å gjøre de forskjellige tiltakene, der ikke alle er like altruistiske og godhjerta som først antatt i analysen, og i flere tilfeller ikke så samfunnsansvarlige som de forsøker å gi et inntrykk av at de er. Med frykt for omdømmetap, press fra interessenter og et føre-var prinsipp er ikke alle tiltak så gode som de kunne vært, og i mange tilfeller kan dette være til ulempe for selskapene. Det vises også til gode tiltak med positive påvirkninger på selskapet og samfunnet forøvrig.

Studiens mål er å bidra til en spennende og ny måte å analysere motivet bak samfunnsansvar på. Hittil i litteraturen er det viet lite oppmerksomhet til denne siden av samfunnsansvar og det er med dette utgangspunktet denne studien håper å bidra med å vekke interesse og oppmerksomhet for et tema det er behov for mer kunnskap.

Nøkkelord: Samfunnsansvar, altruisme, egoisme, Shared Value, samarbeid, omdømme

Abstract

This study has examined *why does PepsiCo and Coca-Cola take corporate social responsibility, and how do they implement corporate social responsibility initiatives and collaboration?* With the *purpose of understanding what seems to be the real motive of PepsiCo and Coca-Cola's corporate social responsibility, to discover how corporate responsible they actually are and what possible advantages or disadvantages it may cause the companies.* It is a qualitative single-case study with several units of analysis; PepsiCo and Coca-Cola where the case was the societal responsibility of the companies as it was carried out in 2018. For the analytical strategy theoretical assumptions has formed the basis for designing the analysis and the discussion. The data used in the study is based on the companies' published CSR reports for the year 2018 as well as appropriate contributions for case context taken from external, reliable sources.

The findings of the analysis conclude that PepsiCo and Coca-Cola take corporate social responsibility because they feel a responsibility and commitment to their stakeholders. They work with corporate social responsibility through large, diversified portfolios of measures and initiatives ranging from sponsorship to shared value and collective impact. In the discussion it is stated that the companies do not seem to have a specific motive, but rather a number of different motives to initiate the different measures, where not all are as altruistic and kind-hearted as initially assumed in the analysis, and in some cases not as socially responsible as they give the impression of or say they are. With fear of lost reputation, pressure from stakeholders and a precautionary principle, not all measures are as good as they could have been, and in many cases, this can be detrimental to the companies. There are also good measures with positive impacts on the company and the rest of the society.

The aim of the study is to contribute to an exciting and new way of analyzing the motive behind corporate social responsibility. So far in the literature, little attention has been paid to this side of corporate social responsibility and it is with this starting point that this study aims to help raise interest and awareness of a topic that needs more knowledge.

Key terms: CSR, altruism, egoism, Shared Value, partnerships, reputation

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Kapittel 1 – innledning	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Formål	2
1.4 Avgrensinger	2
1.5 Studiens videre oppbygning	2
Kapittel 2 – Teoretisk rammeverk	3
2.1 Bedrifters rolle i samfunnet	3
2.2 Shareholder-perspektivet	3
2.3 Stakeholder-perspektivet	4
2.4 Filantropi	6
2.5 Corporate Social Responsibility	6
2.5.1 Etske argumenter for samfunnsansvar	7
2.5.2 CSR som en strategisk del av bedriften	8
2.5.3 Samfunnsansvar som konkurransefortrinn	10
2.5.4 Rapportering av samfunnsansvar, åpenhet	11
2.5.5 Shared value:	12
2.5.6 Collective impact:	13
2.5.7 Motiv til samfunnsansvar	16
2.5.8 Kritikkdrevet samfunnsansvar	19
2.5.9 Kritikk til samfunnsansvar	20
2.5.10 Utdfordringer knyttet til det teoretiske begrepet samfunnsansvar	21
2.6 Påvirkning av media	21
2.7 Formidling av samfunnsansvar	22
2.8 Omdømme og konkurransefortrinn	23
Kapittel 3 – Metode	25
3.1 Samfunnsvitenskapelig metode	25
3.2 Kvalitativ metode	26
3.2.1 Forskningsdesign: case	26
3.3 Problemstilling og formål	26
3.4 Teoretiske antakelser	28
3.5 Analyseenheter	28
3.5.1 Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene	29
3.6 Utvalgsstrategier	29

3.7 Analysestrategier i komparativ forskning.....	31
3.8 Kvalitative data og datainnsamling.....	31
3.9 Dokumentanalyse	32
3.9.1 Hvorfor bruke dokumenter.....	33
3.9.2 Vurdering av dokumenter	33
3.10 Etisk og juridisk ansvar	35
3.10.1 Forskningsetikk og bruk av internett.....	35
3.11 Kvalitetssikring.....	35
3.11.1 Pålitelighet (reliabilitet)	36
3.11.2 Troverdighet (intern validitet).....	36
3.11.3 Overførbarhet (ekstern validitet).....	36
3.11.4 Bekreftbarhet.....	37
3.12 Begrensinger, styrker og svakheter ved metode	37
3.12.1 Begrensinger	37
3.12.2 Styrker.....	38
3.12.3 Svakheter.....	39
Kapittel 4 – Casebeskrivelse	41
4.1 Presentasjon av casene.....	41
4.2 Presentasjon av kontekst.....	42
4.3 Presentasjon av sosiale utfordringer	43
Kapittel 5 – Analyse.....	53
5.1 Selskapenes formål	54
5.2 Holdning overfor interessentene	54
5.3 Hvilket ansvar mener de at de har?.....	56
5.4 Tiltak for landbruk.....	58
5.5 Tiltak for vann	61
5.6 Tiltak for resirkulering.....	63
5.7 Samarbeid med partnere	67
5.8 Oppsummering	74
5.9 Konklusjon	76
Kapittel 6 – Diskusjon	77
6.1 Det virkelige motivet til samfunnsansvar	77
6.2 Hvor samfunnsansvarlig er tiltakene	84
6.3 Potensielle fordeler og ulemper	96
Kapittel 7 – Avslutning.....	102
Forslag til videre forskning:	102
Referanser	A

Figurliste:

i: Effekten og valget av samfunnsansvarlige tiltak gitt selskaps motiv til samfunnsansvar	99
---	----

Tabelliste:

i: Fire designstrategier for casestudier (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 206).	28
--	----

Kapittel 1 – innledning

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Undersøkelser har vist at selskap stadig bruker mer penger på samfunnsansvar. I 2015 rapporterte konsultasjonsfirmaet EPG at *Global 500* selskaper i gjennomsnitt brukte 20 millioner dollar per år på samfunnsansvar i perioden 2011 til 2013. KPMG avdekket liknende tendenser da de undersøkte hvor stor andel av *Global 250* selskapene som bruker penger på samfunnsansvar og avdekket at andelen hadde økt fra 52% i 2005 til 93% i 2013 (Ghoul, Guedhami, Nash, & Patel, 2019). Det er ingen tvil om at samfunnsansvar er i vinden, og flere selskap enn noen gang oppgir at de gjennomfører ulike samfunnsansvarlige tiltak. Spørsmålet er hvorfor? Hvilke motiv og motivasjon ligger bak bedrifters samfunnsansvar? (Midttun, 2007; Ghoul, Guedhami, Nash, & Patel, 2019).

På den ene side viste en undersøkelse gjennomført av McKinsey at et stort flertall av CFOs og investeringsprofesjonelle rundt om i verden tror samfunnsansvar gir verdi til selskaps interessenter. På den andre siden skrev *The Economist* i 2008 at selv om retorikken handlet om «å gjøre det rette» er realiteten en helt annen. Artikkelen beskrev at bedrifters forhold til samfunnsansvar gikk ut på å minimere skaden til merkevare og bunnlinje som kunne skades av dårlig presse og konsumentboikotter så vel som av rettslige trusler. Lignende, i McKinsey undersøkelsen, antydte resultatene også at CFOs anser det å opprettholde et godt omdømme som den viktigste driveren for å skape verdi (Ghoul, Guedhami, Nash, & Patel, 2019).

Myndigheter, aktivistgrupper og media har med tiden blitt strengere på å holde selskap ansvarlige for deres påvirkning og sosiale handlinger. En økende trend med å rangere selskaper ut ifra deres samfunnsansvarlige prestasjoner, samt et økende fokus på dette resultatet, har resultert i en økende prioritering blant selskap til å ta et større ansvar (Porter & Kramer, 2006). Spørsmålet er hvilket sosialt ansvar man kan ilegge selskapene og motivet de handler etter. Hva skiller et sosialt ansvar og et filantropiske tiltak? Er handlinger altruistisk eller egoistisk motivert? Gjøres tiltak av omdømmerelaterte årsaker? I det kommende kapitlet vil den teoretiske bakgrunnen for studien presenteres. Teorien er valgt ut ifra hensiktsmessighet og relevans for denne konkrete studien, og dekker derfor ikke hele fagfeltet «samfunnsansvar».

«CSR er som en hold-in strømpebukse» (Ihlen, Samfunnsansvar på Norsk, 2011, s. 53), et utsagn gjengitt i boken til Øyvind Ihlen, *samfunnsansvar på norsk*. Er det slik at samfunnsansvar kun benyttes til å stramme opp bedrifter slik at de skal kunne «se bedre ut» eller tar de ansvar ut av gode motiv?

1.2 Problemstilling

Studiens problemstilling er: «*Hvorfor tar PepsiCo og Coca-Cola samfunnsansvar, og hvordan gjennomfører de samfunnsansvarlige tiltak og samarbeid?*»

1.3 Formål

Oppgavens formål er å forstå hva som virker å være det egentlige motivet til PepsiCo og Coca-Colas samfunnsansvar, å avdekke hvor samfunnsansvarlige de egentlig er og hvilke fordeler eller ulemper dette kan medføre for selskapene

1.4 Avgrensinger

Konteksten for studien er bedrifters samfunnsansvar og deres motiv knyttet til samfunnsansvarlige tiltak. På grunn av mangel på tid og kapasitet ble oppgaven begrenset til to case med fokus på tre hovedkategorier innenfor deres samfunnsansvar, landbruk, vann og plast. Kategorier er valgt på bakgrunn av egen interesse og den aktuelle populariteten knyttet til klimautfordringer.

1.5 Studiens videre oppbygning

Kapittel en redegjør for bakgrunn og valg av tema, problemstilling, formål, avgrensinger og studiens struktur. Kapittel to vil presentere det teoretiske rammeverket lagt til grunn for studien som er relevant for å svare på oppgavens problemstilling og formål. Kapittel tre presenterer metoden anvendt for å studere og besvare problemstillingen, samt en vurdering av studiens etiske og juridiske ansvar, kvalitet, styrker, svakheter og begrensinger. Kapittel fire utgjør studiens casebeskrivelse. Kapittel fem er studiens analyse og redegjør for de empiriske funnene fra datainnsamlingen og presenterer en konklusjon på problemstillingen. Kapittel 6 er studiens diskusjon der de empiriske funnene blir tolket og analysert i forhold til det teoretiske rammeverket og casebeskrivelse og er nødvendig for å besvare studiens formål. I kapittel syv avsluttes oppgaven og det presenteres forslag til videre forskning.

Kapittel 2 – Teoretisk rammeverk

2.1 Bedrifters rolle i samfunnet

Hvorfor finnes det selskap? Et selskap defineres som et sosialt system som bevisst er blitt konstruert for å løse konkrete oppgaver og realisere bestemte mål (Kaufmann, 2015). Likevel eksisterer selskap av forskjellige eksistensielle grunner, med ulike mål, formål og visjoner. (Nordang, 2008). For å forstå et selskap sin plass i samfunnet har forskere gjennom tiden anvendt et bredt utvalg av forskjellige drivere. I listen over drivere finner en blant annet moralske, juridiske, strategiske, økonomiske, sosiale og miljømessige faktorer. Det har, over det samme tidsrommet, også utsprunget diverse men komplementære teorier og perspektiver på rollen et selskap har, som samfunnsansvar, interessenteori, shared value, corporate citizenship og corporate environmentalism og så videre. Mens det var de juridiske og moralske argumentene som dominerte beslutningstakingen i den tidlige litteraturen er det i dag de sosiale og økonomiske faktorene som er i vinden. I en undersøkelse gjennomført av McKinsey (2009) ble det blant annet funnet at de miljømessige-, sosiale- og styringsaktiviteter som er antatt å være faktorer som bidrar til å skape verdi for selskaper (Jose , 2016).

2.2 Shareholder-perspektivet

Milton Friedman skrev i 1970 artikkelen «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits», der han presiserer sitt synspunkt vedrørende bedrifters ansvar eller snarere bedrifters ansvarsfrihet. Friedman presiserer at kun mennesker kan tildeles ansvar og forsvarer «businesses» sitt fritak fra ansvar slik: «A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities, but "business" as a whole cannot be said to have responsibilities, even in this vague sense» (Friedman, 1970).

Fremfor å tildele business ansvaret, er det snarere heller businessmennene som arbeider for selskapene, som i de fleste tilfeller vil dette være CEOs eller andre ledere med utøvende makt i selskapene, som innehar ansvar. Ledere er i de fleste tilfeller arbeidstakere som arbeider på vegne av arbeidsgivere– eierne av selskapene og har derfor sitt ansvar overfor dem. Dette ansvaret innebærer å tilfredsstille ledelsen, ofte ved å maksimere profitten, «(...) to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to make as much money as possible while conforming to their basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom» (Friedman, 1970).

Noen selskap velger å gjøre det som kan kalles «sosialt ansvarlig tiltak». Friedman forsvarer denne formen for handlinger ved å forklare at bedrifter ikke utelukkende skal holde seg unna aktiviteter som gagnar samfunnet, men at nevnte tiltak først og fremst gjøres i den tro at det i hovedsak vil gagne selskapet. Han forklarer at nevnte handlinger kan argumentere mot kapitalisme og produktmaksimering, men at det i bunn og grunn er tiltak bedriften kan gjøre for å skaffe seg goodwill eller som et «slør» for å dekke over deres egeninteresser. Avslutningsvis konkluderer han med at selskap kun har ett sosialt ansvar «(...) to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud» (Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, 1970).

Selv om teorien i hovedsak legger vekt på at det er eierne som er den viktigste interessenten for et selskap betyr ikke det at selskapene ikke skal ta hensyn til eller anerkjenner andre interessenter/ «stakeholders». Tvert imot, de fleste eksponenter for teorien påpeker viktigheten av å kjenne alle sine interessenter og advarer mot å ignorere selskaps eksterne omgivelser. Det er dog en stor forskjell mellom å anerkjenne sine interessenter og eksterne omgivelser og det å anse deres behov som selskapets viktigste oppgave å betjene. Selskap kan i situasjoner være tvunget til å forhandle med interessentgrupper utenfor selskapet, noe som kan påvirke deres lønnsomhet. Dette har imidlertid ikke noe med deres moralske ansvar å gjøre, da selskapets plikt er å maksimere eiernes verdi innenfor de rammene som er lovlig tillatt (de Wit & Meyer, 2014).

2.3 Stakeholder-perspektivet

Stakeholder-perspektivet ser, i motsetning til shareholder-perspektivet, ingen grunn til å sette eiere over andre grupper av interessenter bare fordi de har større moralsk eierskap til bedriften. Interessentteorien stiller spørsmål ved Friedman og shareholder-teoriens begrunnelse om at noen individer eller interessenter med eierandeler i et selskap har rett til å kreve at et selskap skal handle i deres beste interesse om så dette går på bekostning av andre. Fremfor å sette en interessent foran en annen forklarer dette perspektivet at selskap må se alle interessenters interesse under et, da dette både er mer rettferdig men også mer effektivt og motiverende for selskapet som helhet (de Wit & Meyer, 2014).

I artikkelen «Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance» av Freeman og Reed (1983) beskrives lederes sviktende evne til å tenke strategisk. I en verden

der interessenter har begynt å utøve politisk makt, samtidig som avgjørelser vedrørende markedsplassen i økende grad avgjøres av stat og styringsmakt svikter bedrifter i å tenke både globalt og konkurransemessig. Det forklares at ledere fører bedriftene mot økonomisk nedgang dersom de ikke omgjør sin «awareness» til «responsiveness». Freeman og Reed forklarer at dersom lederes kriteria for suksess forblir på å tilfredsstille *shareholders* basert på kort-siktige økonomiske mål bør det ikke komme som en overraskelse dersom dette resulterer i et turbulent politisk miljø for selskapet (Freeman & Reed, 1983).

En *stakeholder*, på norsk kalt en interessent, ble definert av Freeman (1984) som «en gruppe eller et individ som kan virke inn på eller påvirkes av en organisasjons handlinger» (Brønn, 2019, s. 220). Videre slår Freeman fast at interessentene har en økende betydning ut ifra selskapers samfunnsansvar og selskapsteori. Interessenter må derfor kartlegges etter deres forventninger og makt slik at selskap lettere kan foreta prioriteringer (Brønn, 2019, s. 221). Selskap der «stakeholder management» er gjort riktig vil i større grad enn selskap som tidligere nevnt bare fokuserer på sine eiere unngå motstand fra interessentgrupper. Filantropi og god PR er ikke lenger tilstrekkelige verktøy i kampen mot interessentgrupper og deres økende formelle maktmekanismer (Freeman & Reed, 1983).

Ifølge interessenttilnærmingen bør et selskap som ønsker å fremstå som ansvarlig alltid vurdere hvilke konsekvenser deres handlinger har for deres interessenter, og i hvilken grad de opptrer på en etisk forsvarlig måte. Freeman mener at selskap i dag bør betraktes som samfunnspolitiske institusjoner fremfor økonomiske enheter. Dette fordi skille mellom selskap og omgivelser er mindre synlig og fordi institusjoner i dag må ta stilling til, samt forholde seg til flere faktorer i sine eksterne omgivelser. Dette kan være faktorer knyttet til deres interessenter, som trender, problemer, miljø og debatter i samfunnet. Mens Zadek (1999) på sin side mente at de interessentfokuserete selskapene hovedsakelig handler om bedrifter som «etablerer tillit og integritet i sine viktigste relasjoner» (Brønn, 2019, s. 221). Antydes det i «Stakeholder forpliktelsen» at selskap sin sosiale forpliktelse er begrenset til de menneskene deres aktiviteter berører. Selv om det er anerkjent at bedrifter har ansvar for samfunnet som en helhet, forutsetter dette synspunktet at de individuelle selskapene kun er ansvarlig overfor de interessenter de samhandler med (Vaaland, Heide, & Grønhaug, 2008).

2.4 Filantropi

«Filantropi er å drive med veldedighetsarbeid motivert av uselvisk nestekjærlighet, uten å tenke på økonomisk gevinst» (Persvold, 2019). Kjernetanken bak filantropi ble presentert av Andrew Carnegie i essayet *Wealth (1889)* og handlet om plikten til å hjelpe andre når ens eget behov er tilfredsstilt. Det er likevel ikke slik at filantropi alltid drives av nestekjærlighet og gode hensikter, i mange tilfeller dreier det seg snarere om strategiske valg for legitimering av egen drift og næring. Historisk begynte media på 1900-tallet å gå mer i dybden på bedrifters drift, og blant annet gjennom avsløringer om dårlig arbeidsvilkår forsøkte de å innføre forbrukerlovgivning og regulering av næringslivet. Som motsvar tydde bedrifter til filantropi og veldedighet for å kunne fremstå som «gode naboer» og forbedre et fallende omdømme (Ihlen, 2011, s. 41).

2.5 Corporate Social Responsibility

Det finnes flere måter å forstå et selskaps ansvar på, og en kan skille mellom en smalere og en breiere tilnærming. «Enten mener de at ansvaret begrenser seg til å skape profitt innenfor gjeldende lover og regelverk, eller de mener at selskap også må ta i betraktning sin sosiale og miljømessige påvirkning» (Ihlen, 2013). Et selskaps samfunnsansvar, bedre kjent internasjonalt under navnet *corporate social responsibility*, forkortet CSR, har tatt næringslivet med storm og etablert seg som en megatrend blant alle verdens bedrifter. Et raskt Googlesøk på «corporate social responsibility» gir i overkant 580 millioner treff (3. mai 2020), et tydelig tegn på en kontinuerlig økende popularitet da Atle Midttun kunne rapportere om 45 millioner treff på det samme søket den 15 april 2007 (Midttun, 2007).

«Som megatrender flest er samfunnsansvarstrenden sammensatt og består av et knippe begreper og forestillinger med forankring i et felles grunntema» (Midttun, 2007). Det finnes utallige definisjoner og forklaringer på samfunnsansvar. Lignende finnes det også en rekke beslektede og lignende fenomener og teorier som baserer seg på de samme prinsippene og fungerer ofte som synonyme for hverandre. Dette gjelder blant annet for begrepene «Corporate sustainability», «Corporate citizenship», «The triple bottom line» og «corporate governance» for å nevne noen. For at bedrifter lettere skulle kunne navigere seg mellom begreper og for å unngå ensidige betoningene anvender de begrepet «Corporate responsibility» som en samlebetegnelse for den sosiale dimensjonen (Midttun, 2007).

Det sies kjært barn har mange navn, og likt som at samfunnsansvar har mange synonymer har den også utallige definisjoner. Det har likevel vist seg å være vanskelig å anerkjenne én definisjon, dette av flere ulike grunner. «Despite a vast and growing body of literature on CSR (...) and on related concepts, defining CSR is not easy. First, this is because CSR is an “essentially contested concept,” being “appraisive” (or considered as valued), “internally complex,” and having relatively open rules of application» (Matten & Moon, 2008). For det andre blir samfunnsansvar, som nevnt tidligere, bruk som et paraplybegrep, og det finnes ingen felles paradigme alle kan stile seg bak. Begrepet samfunnsansvar og andre tilknyttede praksiser overlapper med en rekke andre begreper og teorier. For det tredje er det i tillegg et svært dynamisk begrep og en teori som har vært gjennom stor utvikling (Matten & Moon, 2008; Ihlen, 2013). Likevel er det definisjonen av Carroll som trolig er den mest siterte; «The Social responsibility of a business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectation that society has at a given point in time» (Carroll A. B., 1979; Ihlen, 2011).

Det er ikke bare felles enighet om definisjonen som har vært manglende, men også en gjensidig forståelse av hvordan CSR kan operasjonaliseres og gjennomføres i praksis. «Yet the precise manifestation and direction of the responsibility lies at the discretion of the corporation. CSR is thus differentiated from business fulfillment of core profit-making responsibility and from the social responsibilities of government (Friedman 1970)» (Matten & Moon, 2008). Som forklart av Matten og Moon (2008) vil oppfattelsen av CSR variere, ikke bare på grunn av forskjell i kultur, men også fra selskap til selskap, da det er opp til hver enkelt og bestemme hvordan de velger å definere sosialt ansvar (Matten & Moon, 2008).

2.5.1 Etske argumenter for samfunnsansvar

Det finnes flere etiske argumenter for hvorfor en bedrift tar samfunnsansvar. Det finnes forankringer både i aristotelisk dydsetikk, kantiansk pliktetikk og utilitarianistisk nytteetikk. I dydetikken handler det om personers moralske karakter. I dette perspektivet vil samfunnsansvar ses ut fra det personlige engasjementet ledelsen har. Det handler derfor i stor grad om ledelsens personlighetstrekk og i hvilken grad de innehar trekk som generøsitet, ærlighet, medfølelse og mot. I det pliktetiske perspektivet handler det om at samfunnsansvar er moralsk riktig og at det er forstått som at det følger de allmenne reglene og prinsippene i samfunnet. Det vil si at deres handlinger og valg fører til bærekraftige resultater dersom alle hadde gjort det samme – slik det går frem av Kants kategoriske imperativ. I henhold til dette prinsippet må

alle i næringslivet velge strategier som ikke bare følger lovverk men som også følger den allment aksepterte normen samtidig som det rettfærdiggjøres at strategiene vil være bærekraftige hvis de allmenngjøres. I det siste perspektivet, utilitarianisme, eller nytteetikk ser en på konsekvensene av en handling. Dette sammenfaller godt med interessentmodellen, da det er den samlede nytten for alle involverte som står i sentrum for bedriftens samfunnsansvar. «På denne måten blir Bentham, nytteetikken sentrale far, en forløper for kostnad-nytte-analyse» (Midttun, 2014).

Lantos (2001, 2002) foreslår tre arketyper av samfunnsansvar; etisk, altruistisk og strategisk. Etisk samfunnsansvar utgjør det minimale nivået av ansvar i samfunnet og antyder at selskap unngår sosial skade og det å følge de formelle lovlige pliktene hvis nødvendig. Altruistiske samfunnsansvar korrelerer med Carrolls (2000) filantropiske ansvar og har som hensikt å bidra til å skape nytte for en variasjon av sosiale interessenter, uavhengig av om kostnadene for aktivitetene ofrer et selskaps profitt. Strategisk samfunnsansvar innebærer å oppfylle det filantropiske ansvaret, men med selskapets fordeler i tankene, som positiv publisitet eller tjent goodwill som deres kjernedrivere. Tiltak som gjøres i tråd med strategisk samfunnsansvar er forventet å forbedre selskapets omdømme og øke motivasjon og lojalitet, primært blant ansatte og kunder, men også blant leverandører og forhandlere (Vaaland, Heide, & Grønhaug, 2008)

2.5.2 CSR som en strategisk del av bedriften

Gjennom tiden har samfunnsansvar utviklet seg til å bli en større strategisk del av businessen. For de fleste selskap er CSR en del av selskapets strategiske dagsorden, og for mange har det blitt en nødvendighet. utfordringer knyttet til samfunnsansvar innebærer blant annet at selskapet ser seg nødt til å redegjøre og rettfærdiggjøre deres handlinger, ikke bare til deres eiere, men også overfor en rekke andre interessentgrupper. Freeman (1984) forklarte i denne sammenheng at det var viktig for selskap å kartlegge sine viktigste interessenter og relasjoner for så å gjennomgå hvordan deres ulike handlingsplaner i varierende grad berører de forskjellige gruppene (Midttun, 2007).

Gjennom dialog og åpenhet med de viktigste interessentene kan selskap i første omgang unngå potensielle konflikter. Selskap kan også spare store summer og mulige omdømmefall dersom de tar hensyn til alle interessenter i forkant av valg de tar. Videre kan samfunnsengasjement gjort sammen med viktige interessentgrupper utløse velvilje hos myndighetene.

Selskap kan bygge opp omdømmestrategier som fokuserer på mer enn produktkvalitet, som miljømessige og sosiale kvaliteter. Fombrun (1996) forklarte i den sammenheng at det å etablere velvalgte porteføljer av utvalgte samfunnsansvarsengasjement kan bidra til å bygge bedrifters omdømmekapital. Det kan bidra til å styrke deres evne til å forhandle frem attraktive kontrakter ikke bare med leverandører men også med myndigheter, mens de på samme tid kan ta en høyere pris for produktene sine. Samfunnsansvarsatsinger som gjennomføres som en integrert del av syklus kan bidra til å generere omdømmekapital samtidig som det bidrar til å håndtere potensiell omdømmerisiko og en økt lønnsomhet for selskapet. Dette betyr at samfunnsansvar kan virke som både en kilde til verdiskaping, og som en sikring av eksisterende verdier og buffer mot eventuelle tap (Midttun, 2007).

Hvordan bedrifter stiller seg til og anvender samfunnsansvar avhenger av deres generelle konkurransestrategi og foretaksstrategiske orientering. De fleste, om ikke alle, selskaper har samfunnsansvarsutfordringer. Likevel viser det seg at noen selskaper, gjerne de som utsettes for volumbasert konkurranse, kun ser på CSR som en nødvendig risikostyring der det kun arbeides for å overholde minimumsforventinger stilt av myndighetene og sivilsamfunnet. Dette segmentet krever effektivitet og «dersom ikke samfunnsansvar faller sammen med umiddelbare innsparinger, eller bidrar til å forhindre umiddelbare sanksjoner fra samfunnet, vil samfunnsansvarsengasjementet i slike bedrifter ikke være høyt prioritert» (Midttun, 2007). For selskaper som differensierer seg og konkurrerer på kvalitet derimot, vil CSR kunne inngå som en del av konkurransestrategien. Samfunnsansvar gjør det mulig å differensiere seg fra konkurrenter og kan blant annet bidra til å skape en større kundelojalitet (Midttun, 2007; Midttun, 2014).

De fleste selskaper har flere ledd i verdikjeden, noe som ofte inkluderer leverandører. Nå stilles det også krav til at selskaper tar ansvar for leverandørene eller bedriftene som står utenfor egen virksomhet. Gjennom strategisk koordinering kan partene i leverandørkjeden gå sammen om å skape en felles agenda for samfunnsansvar. Gjennom koordinering kommer også en forutsetning om et mer langsiktig strategisk samarbeid. På den andre siden kan selskaper inngå kontraktuelle koordineringer. Dette innebærer at underleverandørenes samfunnsansvar først og fremst styres av inngåtte kontrakter fremfor strategiske samarbeid, samt en forventning om at underleverandører opprettholder sin del av avtalen, gjerne i bytte mot finansielle incentiver. Her kan det være behov for å innarbeide nye klausuler der det opprettes en gjensidig medansvarlighet og eventuelle forventninger om erstatningsansvar dersom det fastslås mangel på

iverksetting av tiltak. I gjengjeld vil denne modellen åpne for et mer fleksibelt samarbeid (Midttun, 2007).

2.5.3 Samfunnsansvar som konkurransefortrinn

I artikkelen «Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility» av Porter og Kramer (2006) forklarer de at selv om bedrifter har fått øynene opp for samfunnsansvar har de hverken klart å operasjonalisere eller gjøre det til en strategisk del av driften. Tiltakene har heller vært av det kosmetiske slaget der PR og medie-kampanjer ofte presenterer CSR-rapporter som fremlegger glansbilder av bedriftens gode gjerninger. «Such publications rarely offer a coherent framework for CSR activities, let alone a strategic one. Instead, they aggregate anecdotes about uncoordinated initiatives to demonstrate a company's social sensitivity» (Porter & Kramer , 2006, s. 81). Rapportene pynter i mange tilfeller på innholdet eller skjuler ofte den egentlige effekten ved for eksempel å oppgi hvor mange timer ansatte har jobbet veldedig eller hvor store summer selskapet har donert til filantropiske formål fremfor å oppgi den faktiske effekten bidraget deres har hatt. Spredning av denne type rapportering har økt i takt med den økende popularitet til rangeringer og vurderinger av samfunnsansvar (Porter & Kramer , 2006).

«No business can solve all of society's problems or bear the cost of doing so» (Porter & Kramer , 2006, s. 84). Selskap må derfor velge noen utfordringer som samsvarer med deres virkeområde. Alle andre utfordringer er bedre etterlatt til myndighetene eller andre organisasjoner som er mer egnet til å håndtere denne type utfordringer. Selskap bør derfor spørre seg selv, ikke om samfunnsutfordringen er verdig deres hjelp, men snarere heller om utfordringen byr på en mulighet for å skape «shared value» for både de berørte av problemet og selskapet selv. Porter og Kramer foreslår at samfunnsutfordringer kan deles inn i tre kategorier: generiske-, sosiale-, og verdikjederelaterte problemer. Generiske problemer er utfordringer som er viktig for samfunnet men som ikke har en effekt på hverken selskapets drift eller langsiktige konkurranseevne. Sosiale utfordringer er problemer der de eksterne omgivelsene i området selskapet opererer blir betraktelig påvirket av selskapets aktiviteter og konkurranseevne, mens verdikjederelaterte problemer er de faktorene som signifikant påvirkes av selskaps ordinære aktiviteter (Porter & Kramer , 2006).

«Typically the more closely tied a social issue is to a company's business, the greater the opportunity to leverage the firm's resources – and benefit society» (Porter & Kramer , 2006, s.

88). Når en godt drevet organisasjon anvender sine ressurser, kunnskap, ekspertise og talent til å løse sosiale problemer som de forstår seg på og som de har en interesse for, kan de ha en større påvirkning på det positive sosiale resultatet enn det både myndigheter eller andre filantropiske organisasjoner ville oppnådd (Porter & Kramer , 2006).

2.5.4 Rapportering av samfunnsansvar, åpenhet

Kommunikasjon av samfunnsansvar ble definert av Morsing som «kommunikasjon som selskapet selv utformer og distribuerer om egen CSR-innsats» (Brønn, 2019, s. 283). Andre definisjoner forklarer at det handler om prosesser selskap gjør for å informere «interessentene om sitt engasjement i eksisterende samfunnsansvar» (Brønn, 2019, s. 283). Hovedsakelig går kommunikasjon av samfunnsansvar ut på å formidle for allmennheten de tiltak et selskap gjør. Dette er tiltak som går utover de minimumskravene og standardene som er satt av myndighetene. De etiske forventningene satt av samfunnet har en positiv miljømessig innvirkning for andre enn selskapet. En slik kommunikasjon er av strategisk betydning for både organisasjon og samfunn fordi det bidrar til å sette utfordrende saker på dagsorden (Brønn, 2019, s. 283).

Foruten om de tradisjonelle finansielle rapportene har det også vært et økende press fra både interne og eksterne interessenter for at selskap skal engasjere seg både i måling og rapportering av miljømessige og sosiale faktorer, den såkalte tredje bunntlinjen. I denne sammenheng spiller The Global Reporting Initiative (GRI) en ledende rolle. GRI har utviklet helhetlige retningslinjer og rammer for rapportering av samfunnsansvar. Initiativet har fått bred støtte fra en rekke forskjellige interessentgrupper og det har vært en eksponentiell vekst av selskaper som velger å rapportere med utgangspunkt i GRI. Med støtte fra både bedrifter og organisasjoner som FN har GRI blitt utpekt som en global standard (Midttun, 2007).

Selv om det finnes en standard for rapportering er bærekraftsrapportering generelt under utvikling og selskap presenterer rapporter av varierende kvalitet. GRIs retningslinjer brukes varselomt. Flere selskap opplyser at deres rapport er gjennomført med inspirasjon fra rammeverket, andre opplyser at deres rapporter er gjort i henhold til standarden. Frie tøyler i sammenheng med rapporteringen er ikke det eneste som begrenser slike rapporters verdi, men også mangelen på en uavhengig autorisering eller noen form for verifisering reduserer rapportens verdi. Selskap prøver likevel å vise en større forpliktelse ved å gjennomføre en mer systematisk og forpliktende rapportering, samtidig som flere har en ekstern revisjon av rapporten for å skape mer integritet og troverdighet (Midttun, 2007).

2.5.5 *Shared value:*

«If a company doesn't devote time and resources to developing a deep understanding of a social problem, it risks pursuing ineffective solutions» (Pfitzer, Bockstette, & Stamp, 2013). I artikkelen «Creating Shared Value» av Michael Porter og Mark Kramer presenteres en ny idé, en måte selskap kan koble sammen den sosiale og økonomiske utviklingen for å skape global vekst. I dagens samfunn, der selskaper tar mer samfunnsansvar, blir de også i større grad beskyttet for sosiale feil og mangler. Dette har resultert i at selskap opplever mindre legitimitet nå enn de har gjort på lenge – om ikke noen gang før. Ved å tilrettelegge for «shared value»-tiltak åpner bedrifter for en ny bølge med innovasjon og produktivitet. Videre vil det omforme selskaps kapitalisme og deres forhold til samfunnet, men kanskje viktigst av alt så vil det bidra til å legitimere bedrifter igjen. «The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates» (Porter & Kramer, 2011). Det presenteres tre forskjellige kontekster der selskap kan skape verdier og muligheter: 1) rekonstruere produkt og marked, 2) redefinere produktivitet i verdikjeden 3) muliggjøre lokal utvikling (Porter & Kramer, 2011).

Å rekonstruere produkt og marked innebærer at selskap tar et skritt tilbake for å stille seg det mest grunnleggende spørsmålet: er produktet et godt produkt for våre kunder, eller våre kunders kunder? Selskap har i en årrekke lært hvordan de tilfredsstiller konsumenters etterspørsel. Men tidene endrer seg og trendene er i stadig utvikling. Å fange opp konsumenters behov på en ny og ofte innovativ måte vil bidra til vekst for selskap og samfunn (Porter & Kramer, 2011).

Bedrifters verdikjede påvirker en rekke sosiale utfordringer, blant annet de naturlige naturressursene, arbeidsforhold og sikkerhet. Ved å redefinere produktivitet i verdikjeden har selskap en mulighet til å redusere sine avtrykk (Porter & Kramer, 2011). Det er ikke nødvendig å «gjenoppfinne hjulet», men heller avdekke beste praksis for hver av faktorene i verdikjeden (Porter & Kramer, 2006). Dette kan være tiltak som å redusere bruken av vann eller å redusere bruken av emballasje i sine produkter. Det er ikke lenger nyttig å foreta kortsiktige kostnadsreduksjoner, da det heller krever en dypere forståelse for verdikjeden og deres produktivitet. Kortsiktige løsninger er ofte mindre bærekraftige og reduserer i mange tilfeller effektiviteten (Porter & Kramer, 2011). I situasjoner der selskap mangler den nødvendige ekspertisen for å utvikle eller reforme sin verdikjede kan det være nødvendig å betale, samarbeide

eller sponse andre entreprenører for å løse utfordringen. Selskapet kan i ettertid velge om de vil lære av innsatsen eller om de vil kjøpe løsningen (Pfitzer, Bockstette, & Stamp, 2013).

Den siste tilnærmingen går ut på å muliggjøre lokal utvikling. «The success of every company is affected by the supporting companies and infrastructure around it» (Porter & Kramer, 2011). En klynge inkluderer blant annet institusjoner som skole og akademiske program og fagforeninger, rent vann, rettferdig lovgivning, fri konkurranse, kvalitetsstandarder og åpenhet i markedet. Alle faktorene som inngår i en klynge er viktig for et selskaps suksess, vekst og effektivitet. Ved å støtte en klynge gjennom tiltak som opplæring, transporttjenester og støtte av relaterte industrier sikrer bedriften seg effektivitet. Dersom selskap ikke har støtte fra sin klynge vil produktiviteten derimot synke (Porter & Kramer, 2011). Ved symbiotiske forhold er selskapets og samfunnets suksess gjensidig avhengig av hverandre. Typisk er at desto tettere den sosiale utfordringen som adresseres ligger bedriftens virksomhet, desto større er muligheten for at selskapets ressurser vil kommet samfunnet til gode (Porter & Kramer, 2006).

2.5.6 *Collective impact:*

«Large-scale social change requires broad cross-sector coordination, yet the social sector remains focused on the isolated intervention of individual organizations» (Kania & Kramer, 2011). Artikkelen «Collective Impact» av Kania og Kramer presenterer *collective impact* som et initiativ som kan føre til gode økonomiske og sosiale resultater. Det krever en systematisk tilnærming til sosial påvirkning og fokuserer på forholdet mellom organisasjoner og deres progresjon mot deres delte mål. Det krever et sett med «non-profit» organisasjoner som har både de nødvendige kunnskapene og ressursene til å koordinere de spesifikke elementene som er nødvendig for å oppnå kollektiv suksess (Kania & Kramer, 2011).

For et suksessfylt samarbeid nevner Kania og Kramer fem faktorer som typisk må være tilfredsstillt: 1) En felles agenda, 2) felles målesystemer, 3) gjensidig forsterkende aktiviteter, 4) kontinuerlig kommunikasjon og 5) støtteorganisasjoner. En av de vanligste grunnene til at en felles innsats feiler er den misoppfatningen om at det ikke er behov for en bakenforliggende infrastruktur som kan koordinere hele innsatsen. Koordinering tar tid, noe deltakende selskap ofte har lite av. Det er også et behov for et spesifikt sett med egenskaper og ressurser som selskapene ofte ikke har. «The backbone organization requires a dedicated staff separate from the participating organizations who can plan, manage, and support the initiative through

ongoing facilitation, technology and communications support, data collection and reporting, and handling the myriad logistical and administrative details needed for the initiative to function smoothly» (Kania & Kramer, 2011), som også bidrar til en effektiv beslutningstaking-sprosess (Kania & Kramer, 2011).

Collective Impact har også endret forventningene til bedrifter som bidrar med økonomisk støtte. Det er ikke lenger nok å støtte alle innovative løsninger som frivillige organisasjoner kommer med, eller å bidra til organisasjonens kapasitet. Det er heller forventet at donorer hjelper til med å skape og opprettholde de kollektive prosessene, rapporteringssystemene og samfunnsledelse som muliggjør koalisjoner på tvers av sektorer (Kania & Kramer, 2011).

Et selskaps samarbeid med en frivillig organisasjon for å takle en sosial utfordring har blitt en populær tilnærming og motiv til samfunnsansvar. Fra en frivillig organisasjons perspektiv er et samarbeid som dette en ny kilde til inntekt som er svært avgjørende for deres drift. Profittmaksimerende selskap derimot utnytter frivillige organisasjoners tillitsfulle image og ekspertise for å dempe kritikernes skepsis overfor deres business og samfunnsansvar. Det er en økende trend, og konsumentundersøkelser viser at hele 78% av amerikanere tror et partnerskap mellom selskap og frivillige organisasjoner gjør at en sak skiller seg ut, og 59% av dem vil mer sannsynlig kjøpe et produkt som er assosiert med en frivillig organisasjon. Ikke bare skaper partnerskapet økonomiske verdier, men også sosial, kulturell og politisk kapital ved å kombinere begge parters ekspertise (Rim, Lee, & Yang , 2016).

Studier antyder at når konsumenter stiller spørsmål ved bedrifters oppriktighet i deres samfunnsansvar, kan dette føre til at selskapets samfunnsansvar blir dømt i en negativ retning. Det kan derfor være ideelt for et selskap å inngå et samarbeid med en frivillig organisasjon for å endre offentlighetens oppfattelse av deres motiv til samfunnsansvar. Ettersom at frivillige organisasjoner bidrar med symbolske- fremfor finansielle fordeler kan dette bidra til å bedre konsumenters identifikasjon med selskapet. Det kan også dannes synergiske fordeler gjennom å dele målsettinger og ressurser. Selskap kan forvente glorieeffekter fra samarbeidet og kan tjene på den delte troverdigheten, synligheten, varemerke og effektivitet i deres kommunikasjon. Gjennom markedsføring av partnerskapet vil selskapet oppnå mer fordelaktig respons fra sine konsumenter (Rim, Lee, & Yang , 2016).

Selv om bedrifter har innført CSR-programmer som skal skape en langvarig sosial fordel for samfunnet er det ikke gitt at motivasjonen bak er altruistisk. I mange tilfeller vil bedrifter

vurdere samfunnsansvarlige tiltak opp mot den økonomiske bunnlinjen. Offentlighetens reaksjon på et selskaps samfunnsansvar vil variere avhengig av hvilke motiv det blir oppfattet at et selskap har. Konsumenter vil være mer skeptisk til et produkt dersom de mistenker at selskaps oppriktighet og intensjoner er falske. En studie har vist at verdidrevne egenskaper har en positiv påvirkning på konsumenters tillit til et selskap, mens egoistisk drevne egenskaper har motsatt en negativ effekt. Gitt at en frivillig organisasjon har en større tillit når det kommer til sosiale utfordringer enn det selskap har, vil et selskap kunne oppnå en strategisk fordel av denne tilliten, og gjennom et partnerskap bøye konsumenters tilbøyelighet til selskapet og deres oppriktighet og velvilje i arbeid med samfunnsansvar (Rim, Lee, & Yang , 2016).

Selv om samarbeid med frivillige organisasjoner har blitt en populær form for å ta samfunnsansvar er det flere elementer som spiller en rolle i om partnerskapet blir en suksess for begge parter. For å styrke sjansen for et effektivt samarbeid bør profittmaksimerende bedrifter velge frivillige organisasjoner som er relatert til deres egen drift. Det er også av betydning at konsumenter oppfatter samarbeidet som altruistisk og ikke økonomisk motivert. Det er ikke nok å ha et godt omdømme, det viktigste er at deres intensjoner oppfattes som oppriktige da det vil være en større sannsynlighet for at konsumenter vil identifisere seg med bedriften. «In that regard, working with a familiar nonprofit which supports a cause relevant to the company's business would work best for a company seeking to enhance perceived altruistic motives, consumer identification with the company, and supportive CSR outcomes» (Rim, Lee, & Yang , 2016)

Selv om «shared value» er et ideal som er bredt akseptert viser likevel forskning av Rangan et al. at dette ikke er normen. Det selskapene faktisk praktiserer er en mangefasettert versjon av samfunnsansvar med et spekter som strekker seg fra filantropi til bærekraftige tiltak og fullverdige «shared value» initiativer. Velstyrte selskaper virker også å være mindre interessert i å integrere samfunnsansvaret inn i deres strategi og mål, men heller utarbeide et overbevisende CSR-program på linje med deres eksisterende formål og verdier. «(...) although many companies embrace this broad vision of CSR, they are hampered by poor coordination and a lack of logic connecting their various programs» (Rangan , Chase , & Karim, 2015). Selskaper som ønsker å maksimere sin positive sosiale påvirkning er nødt til å skape et helhetlig program for samfunnsansvar. Rangan et al. forklarer i den sammenheng at de forskjellige programmene kan deles inn i tre forskjellige «theaters», 1) fokusere på filantropi, 2) forbedre effektiviteten 3) transformere forretningsmodellen. De forklarer videre at beste-praksis-

bedrifter opererer med gjensidig og koordinerte programmer over hele sin sosialt ansvarlige portefølje. Tiltakene er i disse selskapene i tråd med deres egne formål, deres interessenters verdier, og står i tråd med det lokale fellesskapets behov (Rangan , Chase , & Karim, 2015).

2.5.7 Motiv til samfunnsansvar

Samfunnsansvar kan deles inn i tre lag, hvor det ene laget er plassert over det andre, representerer de hvor investert bedriften er i samfunnsansvar. Det første laget kalles for *tradisjonell bedriftsfilantropi* og er det mest grunnleggende tiltaket en bedrift kan ta. Tradisjonelt har bedrifter donert en prosentandel av salget sitt til en verdig sak fordi «å gi noe tilbake» virker som den riktige måten. Likevel føler ikke lenger selskapene dette tiltaket er tilstrekkelig, og med et økt press fra selskapenes interessenter og eiere har de innsett at penger ikke lenger er løsningen, da de ikke kan kjøpe seg ut av kritikk rettet mot selskapets atferd (The Economist, 2008).

Det andre laget med samfunnsansvar kommer i form av *risikostyring*. Det startet på 80-tallet da en rekke miljøkatastrofer påførte store skader på selskapers omdømme. En rekke bransjer kom ut i hardt vær da interessenter kritiserte selskaps atferd og uetiske drift. Blant noe nevnes olje- og gassindustrien, medisin- og matvareindustrien som utsatte bransjer da de ble kritisert for manglende innsats for å rette utfordringer i samfunnet som oljesøl, gratis hiv-medisin i utviklingsland og den voksende andelen overvektige personer. Selskap gikk derfor sammen med andre bedrifter i bransjen, samt styresmakter og frivillige organisasjoner for å skape mer åpenhet rundt driften. Det ble samtidig satt bransjestandarder og regler som alle aktører kunne følge med for å forhindre kritikk og, ved å holde alle «kortene på bordet» (The Economist, 2008).

Det tredje laget er en respons på den defensive tilnærmingen *risikostyring* viste seg å være. Det ble kjent blant bedrifter at det ventet fordeler til selskapene som kom bransjen og konkurrentene i forkjøpet. Vektlegging av de mulige fordelene samfunnsansvar kan skape er det som er lagt til grunn for det tredje laget, «å skape delte verdier». Teorien om *Creating Shared Value* (2011) er, som tidligere nevnt, en strategisk tilnærming der samfunnsansvar kan være verdiskapende for både bedrift og samfunn samtidig som det bidrar til bedriftens konkurransefortrinn. Ved å inkorporere det i bedriftens kjerne og ved å gjøre det til en del av bedriftens DNA påvirkes alle selskapets avgjørelser og bidrar dermed til at selskap alltid vurderer konsekvenser som påføres samfunnet før det foretas avgjørelser (The Economist, 2008).

Samfunnsansvar kan også ha en rekke positive eksterne effekter, «Ved å ta samfunnsansvar oppnår en et bedre omdømme og tiltrekker seg kunder, arbeidstakere og investorer» (Ihlen, 2011, s. 63). Interne effekter oppgis blant annet å være økt organisatorisk identifikasjon blant ansatte og forebygging av uansvarlig og uetisk atferd. Videre noteres det at et godt omdømme som resultat av samfunnsansvar kan ha positive effekter både internt og eksternt, blant annet ved mer fornøyde kunder og ansatte, økt interesse fra investorer og medier som stiller seg mer positive til selskapet (Ihlen, 2011).

«For et flertall av norske virksomheter er deres viktigste uttalte motiv for å ta samfunnsansvar å bygge omdømme og merkevare» (Brønn, 2019, s. 273). Uttalelsene om motiv bak selskaps samfunnsansvar har resultert i et inntrykk av at selskap kun gjør tiltak av PR-årsaker. Selv om dette kan regnes som et ganske snevert syn på merkevare- og omdømmebygging fremhever det også det faktum at bedrifter har et relativt overfladisk forhold til tilnærming av samfunnsansvar. Med mangel på bærekraft blir dette snarere heller en form for «fasadeoppussing» som fort blir avslørt (Brønn, 2019).

I artikkelen *Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line?* Presenterer Brønn og Vidaver-Cohen deres forskning på norske selskapers motiv for samfunnsansvar (Brønn & Vidaver-Cohen, 2008).

Legitimering

En strategisk faktor for å iverksette samfunnsansvarlige tiltak er å legitimere selskapet. Det globale næringslivsklimaet er i endring og krever at selskap investerer i sosial agenda for å være i stand til å opprettholde legitimitet innen sitt organisatoriske felt. Forskning har også vist at å «forbedre omdømme» og å «bli gjenkjent for moralsk ledelse» dominerte listen over motiv for samfunnsansvar. Også faktorer som «å tjene langsiktige interesser» og å «møte interessenters forventninger» scoret høyt i undersøkelsen (Brønn & Vidaver-Cohen, 2008).

Lønnsomhet

Det andre strategiske motivet for samfunnsansvar er lønnsomhet. Dette motivet stammer fra den troen at det å iverksette sosiale initiativ kan være en direkte finansiell fordel for selskap – enten fordi det vil generere en økt fortjeneste eller ved å beskytte det eksisterende lønnsomhetsnivået. I forskningen til Brønn og Vidaver-Cohen (2008) viser likevel undersøkelsen at, i motsetning til populær forskning, få selskap så en direkte link mellom sosiale tiltak og

lønnsomhet. Fire av de fem faktorene som målte lønnsomhetsmotivet havnet i bunn av rangeringen, hvor den eneste faktoren med høy rangering var «å forbli konkurransedyktig». Undersøkelsen viste en lav felles enighet om at det er finansielle motiver som driver samfunnsansvar. Eneste gruppe blant forskningsobjektene som så direkte effekter av samfunnsansvar var service sektoren, hvor det er naturlig å tenke at deres bransje har lettere for å se øyeblikkelige effekter av samfunnsansvar. Dette er konsistent med annen tidligere forskning som viser at, selv om en kan argumentere for at samfunnsansvar kan benyttes som finansiell forsikring vil suksessen av en slik strategi i stor grad avhenge av forholdet mellom det sosiale initiativet og selskaps kjernevirksomhet (Brønn & Vidaver-Cohen, 2008).

Bærekraft

Motiv for bærekraftige sosiale initiativ er drevet av personlige verdier, en følelse av organisatorisk ansvar og i den tro at selskaper har en moralsk plikt til å gjøre verden til et bedre sted for fremtidige generasjoner. Forskning av Brønn og Vidaver-Cohen (2008) viser at blant de seks målte faktorene for bærekraftige motiv var det kun «personlig tilfredsstillelse» som flertallet var enige i. Sett opp mot resultatene fra faktorer innenfor lønnsomhet og legitimitet gir nevnte resultater et inntrykk av at bedrifter betrakter moralske faktorer som mindre relevante når det kommer til involvering i sosiale initiativer sammenlignet med de strategiske motivene (Brønn & Vidaver-Cohen, 2008).

«Grønnvasking»

Grønnvasking «(...) det vil si at selskaper forsøker å fremstå som miljøvennlige, men fortsetter med miljøskadelig aktivitet» (Ihlen, 2011, s. 58). Lignende brukes termen «blåvasking» om bedrifter som signerer FNs Global Impact-erklæring uten å faktisk etterleve prinsippene. Da FN ikke har noen sanksjonsmuligheter overfor bedrifter som ikke følger deres erklæring, er det blitt fritt frem for bedrifter å nevne at de signerte Global Impact-erklæringen, og muligheten til å markedsføre dette har blitt den største driveren til å signere i utgangspunktet (Ihlen, 2011).

Weaver, Trevino og Cochran skiller mellom to måter aktører kan forholde seg til samfunnsansvar på, enten ved å svare på forventninger på en «*frakoblet*» eller «*integrert*» måte. Ved bruk av den «*frakoblede*» metoden kan bedrifter «*grønnvaske*» seg gjennom donasjoner til organisasjoner som arbeider for miljø, samtidig som de i praksis ikke følger opp i sitt

samfunnsansvar. De etterlever samfunnets forventninger ved å pynte på etiske tiltak og formuleringer uten å faktisk endre atferd. «Man kan i disse tilfellene si at det er en frikobling mellom tale og gjerning, mellom samfunnsansvar og organisasjonens faktiske atferd» (Nordhaug & Olsen, 2010, s. 106), og det finnes ingen garantier for at bedriftens etiske formuleringer og programmer samspiller med organisasjonens tiltak og funksjoner. Typisk for nevnte tilfeller er at ingen holdes ansvarlig ved brudd på bedriftens etiske kodeks. Dette indikerer at bedriften har et utvendig forhold til sine etiske programmer, verdier eller kodekser (Nordhaug & Olsen, 2010).

2.5.8 Kritikkdrevet samfunnsansvar

Et selskap driver ikke alltid samfunnsansvaret sitt ut ifra gode intensjoner. Noen driver sitt samfunnsansvar først og fremst fordi de presses av et aktivt medie- og sivilsamfunnspress. Dette presset kan være tilstrekkelig for at selskap skal føle seg nødt til å tvinge frem industrielle endringer. Presset kommer gjennom en «moralsk forhandlingsrett» formidlet gjennom media. Media har makten til å blottlegge uakseptabel atferd og kan kreve at næringslivet står ved sine sosiale løfter. Dette er spesielt tilfelle i bransjer som er mer omdømmesensitive og i utsatt risk for kritiske mediekampanjer. «CSR blir dermed først og fremst drevet av behov for risikominimering, der bedriften unngår sosiale og miljømessige feilskjær som kan mobilisere sivilsamfunnskritikk ved å svare på angrep fra media og pressgrupper, mot sosialt eller miljømessig uholdbar praksis» (Midttun, 2014). Konsekvensene av dette er at selskap foretar CSR justeringer i noen utvalgte deler av sin drift med den målsetting å etterkomme de miljømessige og sosiale forventningene som kreves av dem. Resten av bedriften forblir fokusert på «business as usual». I dette perspektivet vil derfor samfunnsansvar forbli en defensiv støttefunksjon, og overlater den fundamentale verdiskapingen til andre drivere (Midttun, 2014).

Porter og Kramer (2006) presenterer «the reputation argument» som en grunn til at bedrifter tar ansvar. Argumentet går ut på at selskap som er bekymret for omdømme, rykte, lisens til å drive business eller for å tilfredsstille sine eksterne interessenter ofte gjennomfører store kampanjer. I situasjoner der dette er tilfellet blir ikke samfunnsansvar tatt på bakgrunn av gode intensjoner, men heller som en form for forsikring i håp om at tiltakene vil dempe eventuell fremtidig kritikk i møte med kriser. Dette gir bedriftene en mulighet til å være føre var og er spesielt vanlig i medieutsatte bransjer, men resulterer også i at PR blir inkludert i bedriftens sosiale og økonomiske resultater (Porter & Kramer, 2006). Ifølge Porter vil bedrifter, på tross av økt interesse for samfunnsansvar, være for ufokuserte, for raske på avtrekkeren, for mange

som støtter andres kjæle-prosjekter uten noen reell kobling til deres business (The Economist, 2008).

2.5.9 Kritikk til samfunnsansvar

Den største kritikken til samfunnsansvar er det økonomene som står for. Theodor Levitt (1958) poengterte at kapitalismens regler burde gjelde uavbrutt i næringslivet, «Samfunnsansvar er en bra ting utelukkende dersom bedrifter tjener penger på det. Bedrifter må gjerne gjøre noe for samfunnet om de profitterer, men den generelle velferden i samfunnet er det myndighetene som har ansvaret for» (Ihlen, Samfunnsansvar på Norsk, 2011, s. 54).

Det som i senere tid blir sett på som den fremste kritikken mot samfunnsansvar kom i boken *Capitalism and freedom* (1962) skrevet av økonomen Milton Friedman. Lik Levitt mente Friedman at samfunnsansvar ikke var noe bedrifter tilhørende næringslivet skulle bekymre seg med eller ta hensyn til (Ihlen, 2011). I artikkelen *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* (1970) forklarer Friedman at kun mennesker kan ha samfunnsansvar og at «businessen» som helhet ikke kan holdes ansvarlig for samfunnet. Videre poengterer han at selv om selskapets ansatte til en viss grad kan ilegges ansvar er det ikke samfunnet de svarer til; «a corporate executive is an employee of the owners of the business. He has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to make as much money as possible» (Friedman, 1970).

Flere stiller seg kritisk til manglende legitimitet blant næringslivsledere. De vet ikke hvilke sosiale problemer de bør forfølge og har heller ingen forutsetning til å avgjøre hva som er sosialt ønskelig i samfunnet. Bedriftsledere har «ingen trening i å løse sosiale problemer, og dermed er det også en reell fare for at de velger gale løsninger» (Ihlen, 2011, s. 55). Primært er bedrifter institusjoner som hovedsakelig er skapt for å betjene en bestemt økonomisk oppgave, ikke løse alle verdens samfunnsproblemer (Ihlen, 2011).

Som motsvar til kritikken er det ofte tre innvendinger som nevnes. For det første blir det påpekt at økonomi og samfunn ikke operer med en tydelig inndeling eller skille og påvirker i de fleste tilfeller hverandre, «Det finnes ikke økonomiske avgjørelser som ikke også har sosiale virkninger ettersom at den økonomiske og sosiale sfæren er innvevd i hverandre» (Ihlen, 2011, s. 56). Nummer to går ut på at globalisering har endret maktforholdet mellom regjering og næringsliv, da mange myndigheter frykter «business» vil trekke seg ut av landet dersom de

pålegges for mange restriksjoner. Dessuten opererer allerede mange bedrifter i samfunn med lav grad av demokrati. For det tredje er det heller ikke slik at bedrifter krever profittmaksimering ved alle avtaler de inngår. «Internasjonalt er det påvist at mange bedrifter som er i hardt vær, gjerne forsøker å kjøpe seg godvilje gjennom å gi penger til veldedige formål» (Ihlen, 2011, s. 58). Gjennom å kjøpe godvilje samt å flagge samfunnsansvar og god etikk kan bedrifter legge et etisk *slør* over bedriftens drift (Ihlen, 2011).

2.5.10 Utfordringer knyttet til det teoretiske begrepet samfunnsansvar

Det stilles spørsmål ved samfunnsansvars legitimitet. I situasjoner der tiltak gjennomføres av selskap for å virke mer «sosialt ansvarlig» hindrer profitt stilles det spørsmål ved hvordan samfunnsansvar faktisk oppnås. Crook (2005) argumenterer for at det er regjeringer, som er ansvarlig for alle innbyggere og at offentlige interesser blir ivaretatt, er ansvarlig for at offentlighetens interesser blir ivaretatt. Motsatt er private selskaper kun ansvarlig for selskapets «business». Argumentet fortsetter med at ledere ikke er kompetente til å bekymre seg for allmenheten. Uten demokratisk legitimitet bør derfor ikke ledere av private selskaper bry seg med samfunnets sosiale utfordringer. (Vaaland, Heide, & Grønhaug, 2008)

Mange selskap har i lengre tid praktisert en eller annen form for sosialt ansvar med det brede mål om å simpelthen bidra til samfunnets beste interesse. Men, interessenter og media bidrar til et økende press om å kle ut samfunnsansvar som en forretningsdisiplin som leverer forretningsresultater og økonomiske verdier. Dette er å kreve for mye av bedrifter og distraherer dem fra hva som burde være hovedmålet: «to align a company's social and environmental activities with its business purpose and values» (Rangan, Chase, & Karim, 2015). Om det viser seg at dette fører til en reduksjon i risiko, et forbedret omdømme og bidrar til lønnsomme resultater, så er alt bra, men for mange er ikke dette tilfellet. Bedrifter har derfor et behov for å sikte inn samfunnsansvaret sitt på nytt, så det samkjører med strategi og forretningsmodell (Rangan, Chase, & Karim, 2015).

2.6 Påvirkning av media

Litteraturen viser at interessen for samfunnsansvar har økt, i det minste i Europa, hvor dekningen av samfunnsansvar mer enn firedoblet seg mellom 1999 og 2000. I utgangspunktet ble samfunnsansvar først og fremst diskutert i forbindelse med donasjoner og jobbskaping. Da dekningen økte i 1999 økte også omfanget av fokuset og begrepet ble utvidet til å inkludere

andre sosiale problemer, etiske og moralske hensyn, globalisering og sammenhengen mellom profitt og samfunnsansvar (Ihlen, 2011).

Forskning viser at bedrifter som er mer synlig i media gjennomfører flere samfunnsansvarsaktiviteter enn bedrifter som er mindre synlig, og interessentteorien foreslår at dette skyldes to grunner. Først, fordi mer synlige selskap har en tendens til å motta flere, diversifiserte krav fra sine interessenter og de iverksetter flere samfunnsansvarsaktiviteter for å møte den brede etterspørselen. For det andre, siden mer synlige selskaper er mer følsomme for kriser har de en tendens til å engasjere seg i flere samfunnsansvarstiltak. De bruker slike tiltak for å bygge et positivt omdømme og for å bygge opp en «goodwill» for å takle eventuelle fremtidige kriser bedre (Georgiadis, Zyglidopoulos, Carroll, & Siegeld, 2012). «Å overse trender, problemer, temaer og debatt i samfunnet kan få katastrofale følger for en organisasjon» (Brønn, 2019, s. 217) Virksomheter møter stadig et økende krav om troverdighet, åpenhet, tillit og etisk atferd i sin drift fra en mer aktiv og interessert interessentgruppe. Det er ofte mediene som anfører denne interessen, da de jevnlig overvåker virksomhetene. «Det er økende allmenn etterspørsel etter informasjon om virksomheters innsats for å ta samfunnsansvar» (Brønn, 2019, s. 271).

2.7 Formidling av samfunnsansvar

Selskap som oppfattes å ha et godt arbeidsmiljø, god samfunnsånd og god styring har generelt et bedre omdømme. Deres interessenters vurdering er sterkt påvirket av de signalene selskapet formidler til samfunnet. Derfor kan ikke selskap forvente å dra konkrete fordeler fra tiltak knyttet til samfunnsansvar dersom de ikke kommuniserer om initiativene på en måte som interesserer interessentene. Det har med tiden blitt et paradoks for organisasjoner om de bør markedsføre samfunnsansvarlige tiltak eller ikke. Det er et skille mellom de som foretar tiltak uten å snakke om det, og de selskapene som bruker store midler på å markedsføre det (Brønn, 2019, ss. 278-279)

Når selskap kommuniserer samfunnsansvar kan det ofte oppfattes som sprik mellom virksomhetsmessig glans og åpenhet, monolog og dialog, eksternt og internt fokus og mellom kriseverktøy og kommunikasjonsverktøy. Mennesker har en tendens til å stille seg kritisk til selskapets motiver og stiller spørsmålstegn når bedrifter legger frem sine gode gjerninger. Snakker selskap om samfunnsansvar fordi det er trendy å gjøre det? Hvis man ser nøyere etter vil man da avdekke en annen sannhet? I noen av de mer ekstreme tilfellene har bedrifter blitt

gransket for sine CSR-uttalelser. «Hvis en virksomhet hevder å være etisk, må den bevise at den er etisk» (Brønn, 2019, s. 286)

Markedsføring av samfunnsansvar skjer hovedsakelig i to forskjellige kanaler; virksomhetskanaler og uavhengige kanaler. Virksomhetskanaler inkluderer blant annet CSR-rapporter, selskapets egne nettsider, reklame og markedsmateriell. Uavhengige kanaler kan for eksempel være media og munn-til-munn omtale. Forskning har funnet at markedsføring av samfunnsansvar bidrar til å øke bedrifters image og aksjeverdi. Videre vil økt bruk av flere kommunikasjonskilder bidra til å engasjere publikum i en større grad (Brønn, 2019).

Sponsing er også en måte bedrifter formidler sine samfunnsansvar. Det kan enten være miljø- eller sosial-sponsing og regnes som et kraftig verktøy selskap kan benytte for å påvirke interessentenes oppfatning av selskapet. «Sosial sponsing, inkludert veldedighetsdonasjon, aksepteres lettere hvis folk tror den er altruistisk motivert» (Brønn, 2019, s. 291). Selskap risikerer et tap av omdømme dersom deres interessenter oppfatter deres innsats som opportunistisk der motivet for sponsingen var av forretingshensyn og egne økonomisk vinning. Forskning av Yoon et al. Forklarer liknende at «CSR-aktiviteter forbedrer imaget til en virksomhet når forbrukerne tilskriver den oppriktige motiver, er ineffektive når motivenes oppriktighet er tvetydig, og skader nevnte image når motivene oppfattes som forstilte» (Brønn, 2019, s. 292). Yoon et al. Forklarer videre at det er en større sannsynlighet for at et selskap oppfattes som uoppriktige når den snakker om seg selv og egen innsats, fremfor når informasjonen formidles av uavhengige tredjeparter. Slike kanaler bygger større tillit, og som forskning av Edelman viser er det «mindre sannsynlig at folk har tillit til et budskap når et selskaps konsernsjef er kilden» (Brønn, 2019, s. 292).

2.8 Omdømme og konkurransefortrinn

En bedrifts omdømme handler om «hvorvidt et selskap innfrir forventningene omgivelsene har til dets atferd eller produktkvalitet» (Brønn, 2019, s. 18). Bartlett et al. (2006) definerer omdømme som «observatørens kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene den forårsaker over tid» (Brønn, 2019, s. 83). Videre beskriver Fombrun og van Riel (2004) omdømme som en emosjonell størrelse som påvirkes av hvordan folk beundrer og respekterer selskaper, har positive følelser for, stoler på, og tilegner et godt renommé og rykte. Omdømme er den appellen en virksomhet har i sine omgivelser, og det innebærer på samme tid en evaluering mot andre

virksomheter. Omdømme er forholdsvis varig og er gjerne en tidkrevende prosess å bygge opp. Motsatt sier mange teoretikere at det enkelt rives ned, men påpeker at dersom omdømmet i utgangspunktet var godt kan det enklere bygges opp igjen også (Brønn, 2019).

«Organisasjoner utsetter seg for omdømmerisiko når de utviser atferd som ikke stemmer overens med interessentenes forventinger» (Brønn, Åpen eller innadvendt : omdømmebygging for organisasjoner, 2019, s. 109). Det er derfor viktig for selskap å undersøke hva det er konsumenter mener om dem for å kunne fjerne gapet mellom faktisk atferd og forventinger. Et godt omdømme virker som en ubetinget fordel for selskaper. Forskning viser blant annet at et godt omdømme kan virke som et skjold når kriser oppstår, og selskap med et robust og varig godt omdømme tåler omdømmetrusler og skandaler bedre. Det hevdes også at selskaper med godt omdømme lettere blir tilgitt for sine feil (Brønn, 2019).

«En enkel definisjon av risiko er «muligheten for tap eller skade» (...). Omdømmerisiko er risikoen for tap av opplevd tillit og tiltro til organisasjonen, noe som kan forringe ressurser eller planer slik at man ikke når de målene man har satt seg» (Brønn, 2019, s. 19). Blant faktorene som kan påvirke selskap negativt er dårlig omtale og publisitet. Det er ofte i relasjon til annen risiko at omdømmerisiko oppstår, som for eksempel når et selskap har dårlig sikkerhet for sine ansatte. I en undersøkelse utført av Aon kom det frem at selskaps største bekymring er tap av omdømme, og er den vanligste bekymringen på tvers av både bransje og regioner. Dette kommer ikke som noen overraskelse da listen over faktorer som kan skade omdømme bare ser ut til å bli lengre og lengre. «Ved å ta hensyn til omdømmerisiko viser organisasjonen at den er opptatt av samfunnsansvar og at den er villig til å ta inn et bredt spekter av perspektiver i beslutningsprosessen» (Brønn, 2019, s. 20).

Kapittel 3 – Metode

I det kommende kapitlet vil det redegjøres for hvilken metodisk tilnærming som er lagt til grunn for denne studien. Kapitlet vil presentere den vitenskapsteoretiske forankringen, de metodiske valgene, hvilket forskningsdesign som er blitt anvendt samt hvorfor dette designet er hensiktsmessig for å besvare oppgavens formål og problemstilling. Jeg vil forsvare valgene som er tatt i forbindelse med valg av datakilde, innsamling av data samt tolkning og analyse av data. Det vil også redegjøres for de forskningsetiske aspektene som påvirker oppgavene og avslutningsvis vil jeg presentere oppgavens styrker, svakheter og begrensinger, diskutere kvaliteten og drøfte de etiske aspektene ved denne studien.

3.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Metode stammer fra det greske ordet *methodos* og betyr å følge en bestemt vei mot et bestemt mål. Samfunnsvitenskapelig metode derimot «dreier seg om hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 25). Prosessen dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data og står som en sentral del av den empiriske forskningen. (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016)

Den samfunnsvitenskapelige metodelæren skiller mellom to tilnærminger når en skal forske på fenomener; den kvantitative og den kvalitative metoden. «Svært forenklet kan vi si at kvantitativ forskning kartlegger *at* noe skjer, mens kvalitativ forskning avdekker *hvorfor* det skjer» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 95). Når en forsker skal avgjøre hvilken metode som vil være mest hensiktsmessig for deres studie er det naturlig å ta utgangspunkt i studiens formål og problemstilling, men også i forskerens egen kompetanse (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

På den ene siden står kvantitativ forskningsstrategi som bygger på sosiale fenomener med stor stabilitet i måling og der en kvantitativ beskrivelse vil være meningsfylt. På den andre siden baseres kvalitativ forskningsstrategi seg på at verden er sosialt konstruert gjennom individs handlinger, som betyr at deres handlinger i motsetning til kvantitative fenomener ikke er stabile men variable i forhold til den konteksten de blir målt (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Som tidligere nevnt er denne oppgavens problemstilling «*Hvorfor tar PepsiCo og Coca-Cola samfunnsansvar, og hvordan gjennomfører de samfunnsansvarlige tiltak og samarbeid?*». Det vil derfor være mest hensiktsmessig å benytte kvalitativ forskningsmetode for å analysere motiv for samfunnsansvar. Innen den kvalitative metodelæren finnes det en rekke forskjellige design for å best mulig kunne undersøke et fenomen. Blant de mest anvendte designene er fenomenologi, etnografi, grounded theory og casestudier.

3.2 Kvalitativ metode

3.2.1 Forskningsdesign: case

Ordet case kommer fra det latinske ordet *casus* og betyr tilfelle. I boken til Ringdal (2018) defineres det som «intensive undersøkelser av et lite antall caser som kan være (individer), familier, virksomheter, organisasjoner eller land, men også hendelser og beslutninger» (Ringdal, 2018, s. 172). Metoden brukes både innen markedsforskning, organisasjonsforskning og samfunnsforskning, og kjennetegnes ved at det er noen få tilfeller som studeres inngående (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016; Ringdal, 2018).

I forskning er det spesielt to faktorer som kjennetegner en casestudie; avgrenset oppmerksomhet og en mest mulig detaljert beskrivelse av den spesielle casen. Informasjon kan hentes inn fra et fåtall av enheter fra en kortere bestemt tid eller cases ut over lengre tid. Datakildene kan være flere, men kjennetegnet for informasjonen er at det er tids- og stedsavhengige. Dette betyr at en case studeres i en setting og gjennomføres ofte ved bruk av kvalitative tilnæringer som observasjon, intervjuer eller dokumenter. Det finnes likevel ingen konkret fasit for hvordan en casestudie skal gjennomføres, noe som gir forskere relativt frie hender. Denne casestudien vil basere seg på Yin (2014) sin tilnærming slik den er presentert i boken *introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (2016)* av Johannessen et al. «Målet er at analyse, tolkning og rapport skal gi leseren en forståelse av tematikken som er utforsket» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

3.3 Problemstilling og formål

«Kvalitative casestudier starter normalt med et problem som hentes fra praksis, gjerne et problem av generell interesse» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 208). Problemstillingen utformes gjerne ved å stille noen innledende og spesifikke spørsmål rundt tema av

interesse. Normalt for casestudier er å enten se på problemer som berører prosess; hva, hvorfor eller hvordan, eller stiller spørsmål som handler om forståelse; hva, hvordan eller hvorfor (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Noen innledende spørsmål som ble stilt ved inngangen av denne studien var:

Hvilke motiv har selskap til å ta samfunnsansvar?

Hvor altruistiske kan selskap faktisk være?

Et samfunnsansvar et spill for galleriet?

Er samfunnsansvar kun en tilpasning til trender og press fra omgivelsene?

Problemstilling:

Med utgangspunkt i de nevnte innledende spørsmålene ble det satt som mål å besvare følgende problemstilling: *Hva er bedrifters motiv til å ta samfunnsansvar?* Ved videre arbeid med studien ble det bestemt at det er av spesiell interesse å undersøke hva selskapene selv oppga som deres motiv til samfunnsansvar, for så å diskutere dette opp mot hva som virker å være det faktiske motivet. Det ble derfor bestemt at casene som skulle analyseres var PepsiCo og Coca-Cola, to av verdens største drikkevareprodusenter. Ved å fokusere studien mot nevnte bedrifters samfunnsansvar og deres motiv, holdning og gjennomførte tiltak sett i lys av deres offentlige karakter og utsatte posisjon ble problemstillingen ytterligere spesifisert til:

Hvorfor tar PepsiCo og Coca-Cola samfunnsansvar, og hvordan gjennomfører de samfunnsansvarlige tiltak og samarbeid?

For å svare på problemstillingen er det videre utviklet følgende to forskningsspørsmål:

1. *Hvorfor tar PepsiCo og Coca-Cola samfunnsansvar?*
2. *Hvordan gjennomfører de samfunnsansvarlige tiltak og samarbeid?*

Formål:

Å forstå hva som virker å være det egentlige motivet til PepsiCo og Coca-Colas samfunnsansvar, å avdekke hvor samfunnsansvarlige de egentlig er og hvilke fordeler eller ulemper dette kan medføre for selskapene.

3.4 Teoretiske antakelser

«Forskeren gjør seg ofte noen teoretiske antakelser etter å ha stilt noen grunnleggende spørsmål». (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 209). og det er disse antakelsene som danner grunnlaget for studien. Antakelsene utarbeides med utgangspunkt i de innledende spørsmålene og motivet som ligger til grunn for studien. På bakgrunn av det teoretiske ramverket og egne erfaringer og kunnskaper ble følgende antakelser lagt til grunn i denne studien (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016):

Selskap tar samfunnsansvar av omdømmehensyn

Selskap er egoistiske aktører som ønsker å fremstå altruistiske

Selskap tar enkle, standardiserte tiltak fremfor de rette, strategiske tiltak

Selskap misforstår konseptet samfunnsansvar og blander det med filantropi

Selskap tar media-vennlige tiltak enten for å bøte på skader eller som en sikkerhet mot fremtidige feilskjær

Basert på mine erfaringer fra arbeid med samfunnsansvar i tidligere fag søker jeg etter å bevise eller motbevise antakelsene jeg har til bedrifters samfunnsansvar.

3.5 Analyseenheter

«Case som forskningsdesign er en prosess som innebærer utforming av en problemstilling, valg av teoretisk forankring, analyseenheter og datainnsamlingsteknikk samt kriterier for å analysere og tolke data» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 205). Denne masteroppgaven blir utformet som en flercasestudie med en analyseenhet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Forskerens avgrensning	Antall cases som studeres	
	<i>Enkelt casedesign</i>	<i>Flercasedesign</i>
<i>Én analyseenhet</i>	Forskeren samler informasjon om én begrenset enhet innenfor en avgrenset kontekst	Forskeren samler informasjon om én begrenset enhet innenfor flere kontekster
<i>Flere analyseenheter</i>	Forskeren samler informasjon om flere enheter innenfor en avgrenset kontekst	Forskeren samler informasjon om flere enheter innenfor flere kontekster

i: Fire designstrategier for casestudier (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 206).

En flercasestudie består av en undersøkelse med flere caser der et komparativt perspektiv vil falle naturlig. Temaet for oppgaven er å undersøke hvordan og hvorfor PepsiCo og Coca-Cola gjennomfører samfunnsansvar, hvor hver av bedriftene er sin egen case. Med hensikt om å sammenligne og analysere bedriftene opp mot både det teoretiske grunnlaget for oppgaven samt mot hverandre vil denne oppgaven ha en analytisk tilnærming. Med én analyseenhet menes det at det kun er en begrenset enhet, bedrifters arbeid med samfunnsansvar, som vil bli analysert. Altså samles det så mye informasjon som mulig om én begrenset enhet innenfor hver av de forskjellige kontekstene som i dette tilfellet er de forskjellige selskapene (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 206; Ringdal, 2018)

3.5.1 Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene

Med flercasesdesign, også kalt et komparativt design åpner oppgaven for bruk av *cross-case* analyse, der forskeren kan sammenligne funnene i de ulike casene opp mot hverandre. Det kan også gjennomføres tverrasjonale sammenligninger for å teste ulike teorier og forme ulike slutninger om årsakssammenhenger, men på en mer intuitiv og mindre systematisk måte. Dette bidrar til å gjøre analysen enklere og funnene mer robuste enn det de hadde blitt ved en enkelt studie. «Én mulighet er å sortere og systematisere datamaterialet for å finne fellestrekk, poenger, konsistente og eventuelt inkonsistente funn på tvers av materialet» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 208). (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016; Ringdal, 2018).

«Cross-case-analyser er gjerne tematiserte på tvers av datamaterialet. Det er temaet som er sentralt i analysen» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 208). En viktig del av analysen blir å lete etter felles temaer og strategier som informasjonen kan sorteres under. «En av fordelene med cross-case-analyse er at det styrker relevansen og overføringsverdien til andre settinger (...). Det øker også graden av forståelse og forklaringskraft, og muligheten for å identifisere mer generelle kategorier med egenskaper og verdier» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 208) som vil bidra til å gjøre oppgaven mer generaliserbar og til nytte for fler enn de nevnte casene (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

3.6 Utvalgsstrategier

Utvalget bestemmes av hvilken type design forskeren anvender. I studier der det benytter én enkelt eller et fåtall caser er det strategisk eller teoretisk utvalgelse som er mest naturlig. «En

kan velge ekstreme, avvikende eller typiske caser» (Ringdal, 2018, s. 181). Om det er en flercasestudie med et komparativt design må forskeren bestemme seg for om studien skal være seriell eller multiple. En seriell undersøkelse betyr å ta utgangspunkt i én case og finne det spesielle ved denne casen for så å undersøke en ny case for å se om det kan observeres liknende sammenhenger her. Denne formen for studie vil foregå induktivt hvor formålet er å se om funnene kan danne teoretiske konklusjoner. I en multipel studie vil de utvalgte casene velges på forhånd, og hensikten kan da være å studere et bestemt fenomen i flere ulike case for å avdekke planlagte sammenligninger eller kontraster. Multiple studier som dette vil altså bygge på en deduktiv tilnærming der teorien vil styre valg av caser (Ringdal, 2018).

Hensiktsmessig for denne studien er å gjennomføre en multipelstudie der casene er strategisk utvalgt i forkant av analysen. Prosjektet vil gjennomføres deduktivt der slutninger trekkes fra det teoretiske rammeverket. Basert på de etablerte teoretiske antakelsene som ligger til grunn for undersøkelsen vil studien undersøke disse empirisk. En fordel ved å benytte en deduktiv tilnærming er at teori som ikke er underbygd av teori ofte forblir spekulasjoner, og undersøkelser uten teoretiske referanserammer blir lett isolerte og individuelle enkeltbeskrivelser uten særlig overføringsverdi til andre fenomener enn det enkeltfenomenet som er studert. Altså vil ikke studiens funn bidra med en økt forståelse eller innsikt i andre samfunnsmessige fenomener. En svakhet som kan oppstå når en tar utgangspunkt i eksisterende teori er blant annet at det ikke alltid er like lett å sammenfalle teori og empiri. Teorien kan i mange tilfeller være veldig generell, og ofte dreie seg om begreper fremfor teorier, som blant annet samfunnsansvar, som både fungerer som et begrep og en teori. Derfor er det viktig «(...) å ha en pragmatisk tilnærming, der man gjennomfører undersøkelsen med sikte på best mulig å kunne besvare undersøkelsens problemstilling» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 48).

Forskeren må bestemme seg for om studien skal analysere like eller ulike caser. Første strategi går ut på å finne to caser som er så like hverandre som mulig med unntak av et fåtall av faktorer som det kan være interessant å studere. Dette ligner et enkelt eksperiment da det forskes på årsaksfaktorer, men uten eksperimentell kontroll. Den andre strategien er å studere ulike caser. Her handler det om å finne caser med de samme utfallene, hvor forklaringen på det like utfallet ligger i de faktorene eller forholdene som er likt ved casene. (Ringdal, 2018, s. 184).

Det neste valget er å velge mellom variabel- eller caseperspektivet. I variabelperspektivet blir casenes navn erstattet av den verdien de har på relevante variabler. I caseperspektivet «er

oppmerksomheten rettet mot å forstå hver case som en tolkbar enhet» (Ringdal, 2018, s. 185). En forutsetning er at det benyttes dybdekunnskap om hver case for å kunne etablere mønstre mellom de forskjellige casene. «I caseorienterte studier er det strategien å finne trekk ved flere caser som kan gi grunnlag for å forstå et felles utfall» (Ringdal, 2018, ss. 185-186).

3.7 Analysestrategier i komparativ forskning

Yin presenterer fire forskjellige metoder for å analysere og tolke data; 1) analyse basert på teoretiske antakelser, 2) analyse med utgangspunkt i empiri, 3) utvikle casebeskrivelser eller 4) utvikle troverdige rivaliserende forklaringer (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Denne masteroppgaven vil gjennomføre en caseanalyse der det benyttes flere analyseenheter og derav et komparativt design. Analyseenheterne PepsiCo og Coca-Cola er valgt basert på deres relevans til studiens formål og problemstilling samt på grunn av forskerens egne interesse. Det er to lignende caser som bidrar til å avdekke eventuelle likheter eller forskjeller i bransje, der det er interessant å se om det finnes noen fellestrekk ved deres motiv til samfunnsansvar. Analysen vil foregå etter caseperspektivet, der de ulike casene vil bli behandlet som individuelle tolkbare enheter. Studiens analyse og diskusjon baserer seg på de foreliggende teoretiske antakelsene og gjennom cross-case analyse vil funnene i dokumentene fra de to selskapene bli analysert og sammenlignet opp mot hverandre ut ifra tema og kategorier hensiktsmessig for analyse og tolkning. En fordel ved å velge to bedrifter og en cross-case-analyse er at funnene får en større overføringsverdi og kan ved tilfeller være mer representative enn unike enkelt-casestudier.

3.8 Kvalitative data og datainnsamling

Data som benyttes i kvalitative undersøkelser kan ha sitt opphav i en rekke ulike kilder. Noen data eksisterer fordi forskeren har, ved konkrete undersøkelser, samlet det inn ved eget initiativ. Denne form for data tilhører det som kalles *empiribaserte kvalitative undersøkelser* og kan blant annet være data fra intervjuer eller observasjoner gjort i forbindelse med en konkret undersøkelse. Andre data eksisterer uavhengig av konkrete undersøkelser, som for eksempel politiske dokumenter, artikler eller rapporter (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 96).

Det er mange forskjellige måter for en forsker å analysere og tolke kvalitative data på. Det finnes ingen fullstendig liste over de ulike analysetilnærmingene og det er heller ikke sånn at én tilnærming automatisk utelukker andre metoder. For å best mulig kunne analysere dataene vil man i praksis ofte kombinere ulike tilnærminger for et best mulig grunnlag og resultat (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 97).

3.9 Dokumentanalyse

«Dokumentanalyse omtales gjerne som en type kvalitativ innholdsanalyse der forskeren samler inn data som analyseres for å få frem viktige sammenhenger og relevant informasjon om det eller de forholdene i samfunnet vi ønsker å studere» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 99). Ved bruk av kvalitative data kan forsker systematisk klassifisere og kode data for å avdekke tema og mønster. Dokumentene som blir anvendt i forskningen er ikke et produkt av forskerens egeninnsats men innsamlede materiale fra en situasjon i fortiden og kalles *sekundærdata*. «Dokumenter gir oss informasjon om et saksforhold nedtegnet på et spesielt tidspunkt og et spesielt sted, ofte med tanke på spesifikke lesere» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 99). Dokumentene forteller noe om hvordan forfatteren oppfatter virkeligheten og hvilke meninger og faktabeskrivelser vedkommende ønsker å presentere. Slike dokumenter kan være alt fra stortingsmeldinger og offentlige rapporter til brev og dagbøker (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 99; Ringdal, 2018).

Dokumentanalyse benytter datakilder som allerede er ferdig utarbeidet som hovedgrunnlaget i analysen gjort ut ifra forskerens ståsted. «Ved analyse av tekster blir det i tillegg til kilder brukt teori som er relevant og fungerer som analyseverktøy sammen med kildene» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 100).

«Kvalitativ innholdsanalyse kan defineres som en metode for subjektiv tolkning av tekstdata ved bruk av systematisk klassifisering og koding for å identifisere tema og mønster» (Ringdal, 2018, s. 268). Hsieh og Shanno (2005) og Mayring (2014) presenterer forskjellige metoder for koding og analyse i innholdsanalyse. Metodene er presentert i Ringdal (2018) der det skilles mellom to hovedtyper; *konvensjonell* og *styrt metode*. Konvensjonell innholdsanalyse baserer seg på induktiv tilnærming der de forskjellige kategoriene utvikles fra innsamlet data. *Styrt innholdsanalyse* benyttes deduktiv tilnærming der analysen styres etter et kodeskjema utviklet i forkant av undersøkelsen basert på eksisterende teori og tidligere forskning. De tre følgende metodene; *summativ*, *relasjonell* og *typeanalyse*, er metoder som alle kan starte både induktivt

og deduktivt, men med forskjellige mål for analysen. *Summativ metode* er en kvalitativ beskrivelse basert på koder fra data eller teori. *relasjonell metode* er koder fra data eller teori der det gjøres en teoribasert analyse av sammenhenger. *Typeanalyse* handler om å utvikle typologier eller å sammenligne innsamlet data med en bestemt idealtipe (Ringdal, 2018, s. 269). I denne studien anvendes relasjonell analyse med en teoribasert analyse av sammenhenger.

3.9.1 Hvorfor bruke dokumenter

Som en forskningsmetode forklarer Bowen (2009) at dokumentanalyse egner seg spesielt til kvalitative casestudier, der ikke-teknisk litteratur som rapporter og interne dokumenter er potensielt en kilde til empiriske data for casestudier. Videre påpekes det at dokumenter av alle typer kan hjelpe forskeren i å avdekke meninger, gi forståelse for, og oppdage innsikt som er relevant for forskningen. Begrunnelsen for bruk av dokumentanalyse ligger i dens rolle i metoden, dens nytte som informasjonsgrunnlag og dens tilgjengelighet, da dokumenter i noen tilfeller være eneste troverdige kilde til data (Bowen, 2009).

Dokumentanalyse bidrar både til konteksten og til dataen som skal analyseres. Det kan bidra til å identifisere endringer eller utviklinger i for eksempel prosjekter eller handlinger. Forskere kan også benytte seg av rapporter av ulike slag, som økonomiske eller bærekrafts-rapporter som publiseres årlig av selskapene. Det kan også benyttes til å verifisere eller støtte opp om andre dokumenter samtidig som det kan bidra til å motbevise informasjon hentet fra andre kilder. Hvis dokumentene som benyttes konvergerer vil dokumentenes troverdighet øke, dersom de har en større spredning kan tilliten til dokumentets pålitelighet forsvinne (Bowen, 2009).

3.9.2 Vurdering av dokumenter

Selv om dokumentanalyse kan benytte svært innholdsrik data bør forskere likevel ha et kritisk blikk og samtidig være forsiktig når de benytter dokumenter i studier. Dokumentene er ikke nødvendigvis korrekte, presise eller fullstendig gjengitte nedskrivninger av sannheten. En forsker bør derfor ikke hente ut ord og fraser direkte fra tilgjengelige dokumenter i god tro om at disse representerer den fulle sannheten. Det de bør gjøre er å fastslå dokumentets mening og dens bidrag til det fenomenet som blir undersøkt. Det bør fastslås hvilken relevans dokumentet har for forskningens problemstilling og formål. Deretter bør forskeren vurdere om valgte dokument skal anvendes til oppgavens helhet eller kun til å dekke noen aspekter eller emner

og om dokumentet er balansert i den forstand at den dekker helheten av oppgaven eller ubalansert og dermed kun inneholder detaljer om noen av oppgavens aspekter (Bowen, 2009).

«Når dokumenter analyseres, kommer vi ikke utenom *kildekritikk*. Kildekritikk handler om å bruke kilder på en informert og reflektert måte, slik at forskeren i størst mulig grad kan trekke holdbare konklusjoner» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 103).

Fra Kjeldstadli 1999 gjengitt i Johannessen et al. Presenteres hovedelementene i den allmenne kildekritiske tilnærmingen; autentisitet, troverdighet, representativitet og tolkning/betydning. Med autentisitet menes kildens opphav. Hvor kommer kilden fra, og hvilken kontekst er den skrevet i. Dette er viktige aspekter å merke seg for å styrke kildens troverdighet. Troverdighet handler om at kilden blir vurdert i sammenheng med det formålet den skal si noe om. Blant annet handler dette om kildens relevans for problemstillingen, finnes det svakheter ved kilden som gjør den mindre troverdig? Hva er tendensen i oppgaven, og hva er det forfatteren prøver å formidle? Representativiteten skal undersøke om kilden er dekkende for det forskeren ønsker å undersøke. Er kilden representativ eller skiller den seg ut? Om kilden skiller seg ut, kan dette være tegn på et resultat av tilfeldigheter? Til slutt handler tolkning om å forstå innholdet i kilden. Hva er det den prøver å fortelle? Hva er det kilden egentlig forteller? Finnes det skjulte meninger mellom linjene eller er kilden rett frem? (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016; Bowen, 2009)

Kommende analyse tar utgangspunkt i PepsiCo og Coca-Cola sine egenpubliserte CSR-rapporter. Rapportene er skrevet i en formell kontekst der formålet er å informere interessenter om deres arbeid med samfunnsansvar. Rapportene er valgt ut på bakgrunn av deres relevans til problemstillingen som handler om å se på hvorfor bedriftene tar samfunnsansvar og hvordan dette ansvaret er tatt. De er derfor valgt på bakgrunn av hva som er mest relevant for oppgaven og valgt ut ifra deres formål. Eventuelle svakheter ved rapportene er at selskapene prøver å fremstille deres samfunnsansvar i et bedre lys enn det det virkelig er, dette er likevel noe som videre drøftes i diskusjonen, som fjerner eventuell usikkerhet. Kildene er representative og ligner hverandre, det er ingen form for tilfeldighet inne i bildet. Når det kommer til tolkning og hva det er rapportene prøver å fortelle leser så handler dette rett frem om samfunnsansvar, hovedsakelig står ting rett frem, men der det virker som om det står ting mellom linjene vil dette bli nevnt i diskusjonen.

3.10 Etisk og juridisk ansvar

«Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 83) Det er noe alle forskere skal følge, da all virksomhet som har en konsekvens for andre mennesker skal bedømmes ut ifra gitte etiske standarder. Selv om etikk først og fremst dreier seg om forholdet mellom mennesker er det ikke begrenset til dette forholdet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

3.10.1 Forskningsetikk og bruk av internett

Internettforskning er, i likhet med all annen forskning, underlagt etiske krav. Likevel fører nettets egenart til at det oppstår noen spesielle hensyn som en forsker må være oppmerksom på. Det kan i noen tilfeller være vanskelig å skille mellom *offentlig* og *privat* informasjon på nettet. «Som hovedregel kan informasjon som man regner som offentlig, benyttes til forskningsformål uten at man innhenter samtykke fra dem som har produsert opplysningene, eller dem opplysningene gjelder» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 87). Det kan i andre tilfeller være tvil ved informasjonens offentlige karakter, da informasjonen kan være av svært privat karakter selv om den har blitt delt i det offentlige rom. Når informasjonen er delt i et åpent forum vil fremdeles en forsker fritt kunne benytte seg av informasjonen, men vedkommende må da være oppmerksom på visse aktsomhetshensyn. Dersom en anvender informasjon hentet fra internett skal det forskningsmessige prinsippet der man oppgir hvor informasjonen er hentet fra følges (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

3.11 Kvalitetssikring

Forskning krever kvalitetssikring. Innenfor kvantitativ forskning er begrepene validitet og reliabilitet anvendt og ifølge Yin (2014) kan begrepene lignende beskrive gyldigheten til kvalitative data. Andre mener heller at kvalitative data bør vurderes på en annen måte enn kvantitative. Guba og Lincoln (1985; 1989) benytter begrepene *pålitelighet*, *troverdighet*, *overførbarhet* og *overenstemmelse* som mål på kvaliteten ved kvalitative studier. Johannessen et al. (2016) poengterer at det ikke nødvendigvis er snakk om enten-eller men snarere både-og, da det vil være opp til den individuelle studien og den subjektive vurderingen å avgjøre hva som vil være mest hensiktsmessig (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

3.11.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet, fra det engelske ordet *reliability*, handler om dataenes pålitelighet. «Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 36), og er spesielt viktig i kvantitativ forskning. Innenfor kvalitativ forskning er ikke disse kravene lite hensiktsmessig. Mye av datainnsamlingen er verdiladet, og en forsker vil aldri kunne duplisere en annen forskers forskning. I kvalitative studier er forskeren selv et instrument, der ingen annen forsker vil ha den samme bakgrunn eller erfaring. «Forskeren kan styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten – gjerne i form av en casebeskrivelse – og en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten under hele forskningsprosessen» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 232). Det er derfor inkludert et inngående case-kapittel som setter studien og casene inn i en kontekst som gjør studiens analyse og diskusjon lettere å forstå.

3.11.2 Troverdighet (intern validitet)

«Måler jeg det jeg tror jeg måler?» Er et vanlig spørsmål en forsker stiller seg for å teste kvantitative forsknings validitet. Finnes det en sammenheng mellom det fenomenet forskeren undersøker og de dataene som er blitt samlet inn? Ifølge denne beskrivelsen vil ikke kvalitativ forskning være valide, da de ikke kan måles eller kvantifiseres. «Validitet kan imidlertid dreie seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 232), og om dataene gjenspeiler det fenomenet forskeren interesserer seg for. Det dreier seg altså om «(...) i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 232).

3.11.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

«All forskning har til hensikt å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 233). For representativ, kvantitativ forskning handler det om å generalisere funnene gjort i forskning av en populasjon. For kvalitativ forskning handler det snarere om å overføre kunnskaper fremfor å generalisere svar. «En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere

beskrivelser, begreper, fortolkinger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 233).

3.11.4 Bekreftbarhet

«Det er forventet at kvalitative forskere bringer et unikt perspektiv inn i de studiene de gjennomfører, men det er viktig at funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 234). Bekreftbarhet tilsvarer objektivitetskriteriet i kvantitativ forskning og viser til hvilken grad resultatene fra forskningen kan bekreftes av andre forskere som har gjennomført lignende studier. Det er derfor viktig at forskeren vektlegger å beskrive alle beslutninger som er gjort gjennom studien, slik at andre kan følge og vurdere disse. Det er også viktig å være selvkritisk samtidig som det kommenteres svakheter, skjevheter, avvik, fordommer eller oppfatninger som har en påvirkning på forskningen. En annen måte å styrke bekræftbarheten til en studie er å vurdere om tolkningen gjort i den aktuelle studien støttes av annen litteratur, eller eventuelt støttes av informantene brukt for undersøkelsen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

3.12 Begrensinger, styrker og svakheter ved metode

3.12.1 Begrensinger

Som en konsekvens av oppgavens tidsbegrensing og formål er det mer hensiktsmessig å gå i dybden på et utvalg av selskaps samfunnsansvar fremfor å se overfladisk på hele porteføljen av tiltak. Selskapene oppgir utallige tiltak de gjør for samfunnet, noen større enn andre, men for å kunne studere fenomenet nærmere er det mer hensiktsmessig å se nøyere på et par utvalgte kategorier, samt motivene bak disse for å prøve å forstå helheten. Diskusjonen vil av dette hensyn derfor dreie seg om motivet selskapet har til å foreta bestemte tiltak, og er derfor ikke utelukkende representativt for selskapets motiv til andre tiltak. Det kan likevel gi en indikasjon på deres motiver og det kan tenkes at disse er overførbare til også andre tiltak.

Da studien på valgte bedrifter skulle starte hadde ikke rapportene for 2019 kommet, så analyse er gjort basert på dokumenter fra året 2018. Det bør gjøres oppmerksom på at analysen kan ta for seg tema selskapene kan ha endret på siden 2018, men grunnet tidsmangel var det ikke mulig å vente på de nyeste rapportene.

3.12.2 Styrker

Fordeler med kvalitativ metode er blant annet at dataene forskeren samler til analyse er svært innholdsrike og går mer i detalj. Metoden åpner for å gå mer i dybden for å forstå helheten av et fenomen fremfor å se overfladisk på tall. Det er stor fleksibilitet i hvordan dataene skal samles og fremfor å ha konkrete regler er det stor individualitet og frihet til å tilrettelegge slik at metoden best mulig skal kunne besvare valgte problemstilling (Jacobsen, 2005).

Sammenlignet med metoder som intervju eller observasjon er dokumentanalyse en effektiv metode da den handler om dataseleksjon fremfor datainnsamling. Dokumentene brukt til studien er lett tilgjengelig da de er av offentlig karakter og kan benyttes uten forfatterens samtykke uten å bryte forskningsetiske retningslinjer. Dette er en av kvalitetene som gjør dokumentanalyse til en attraktiv metode å benytte blant samfunnsforskere. Det finnes uendelig av muligheter når det kommer til å samle inn dokumenter, og studien blir kun begrenset av forskerens fantasi. En fordel ved denne metoden er at dersom et fenomen har funnet sted er sannsynligheten stor for at det finnes noen form for offentlige dokumenter om hendelsen (Bowen, 2009).

Det er en kostnadseffektiv metode sammenlignet med andre metoder, og er ofte den foretrukne metoden når innsamling av egen data er mindre relevant. Dataen som finnes i dokumentene er allerede samlet inn, og alt som mangler er en analyse eller evaluering av innholdet. En annen fordel ved at data allerede er samlet inn i dokumentene er at de ikke påvirkes av forskningsmetode. Spesielt i den tiden verden nå er i med COVID-19 virus som har en stor påvirkning på alle mennesker, næringsliv, samfunn, land, handel etc. Er det realistisk å anta at en datainnsamling gjennomført i dette tidsrommet til en viss grad vil være påvirket. Ved å benytte data samlet inn fra før viruset ble oppdaget vil oppgaven være mer troverdig og overførbart til en normal verdenstilværelse fremfor å fremstille et bilde av hvordan ting er ved gitte kriser (Bowen, 2009).

Dokumenter som produseres av andre enn forfatter selv sikrer også data fra å bli påvirket av situasjon, innsamlingsmetode eller forsker. Kvalitative metoder forutsetter en helt annen nærhet til forskningen enn ved kvantitative metoder og det er derfor viktig for de etiske aspektene ved studien at forskeren har et kritisk blikk på sin egen påvirkning og holdning overfor studiet. I intervju- og observasjonssituasjoner er det ingen garantier for at informanter ikke påvirkes av situasjonen som er konstruert for å samle inn data. Ved å benytte dokumentanalyse

hindrer jeg for refleksivitet, der jeg som forsker ikke trenger å drøfte min egen betydning, forståelse eller holdning overfor datainnsamlingen (Bowen, 2009).

I denne studien blir fenomenet samfunnsansvar studert. På bakgrunn av tvil ved informanters oppriktighet ved spørsmål vedrørende selskapets samfunnsansvar er det derfor også basert på ærlighet og det anses derfor som mer hensiktsmessig å bruke publiserte dokumenter som kilde til informasjon. Dokumentene er presentert for allmennheten og skal representere bedrifters oppriktige bilde av samfunnsansvar, og anses derfor å være nærmest sannheten som mulig. Det er altså mer troverdig å benytte dokumenter fremfor eksempelvis intervjuer da det er naturlig å tenke seg at en eventuell leder vil ha incentiver for å snakke opp bedriftens holdninger og motiver for samfunnsansvar, noe som påvirker studiens forskningsetiske retningslinjer (Bowen, 2009).

3.12.3 Svakheter

Det finnes også svakheter ved kvalitativ metode. Der jeg argumenterte med at det er en fordel av at dataene er svært detaljerte finnes det også en ulempe i å ha mye og uoversiktlig data å velge mellom. Med for stor frihet faller også faren med for mye arbeid og risikoen for ikke å bli ferdig. Nærhet til fenomenet kan påvirke både respondenter og forsker. Da denne studien benytter dataanalyse er ikke sistnevnte svakhet aktuell for denne oppgaven (Jacobsen, 2005).

Det finnes flere svakheter ved komparativ caseforskning. Blant svakhetene er blant annet det begrensede antallet analyseenheter. Selv om cross-caseanalyser og komparativ forskning skal åpne for en større mulighet til å generalisere funnene er det likevel ikke sikkert de analyseenheter som er valgt til studien har noen overførbarhet til andre caser eller enheter. Det er derfor vanskelig å avgjøre om det kan gjøres noen årsaksslutninger, da et fåtall av analyseenheter gjør studien sårbar. En løsning for å skape mer sikkerhet er å øke informasjonsmengden.

Denne kan igjen bli begrenset av tidsdimensjonen for studien. Dette er en masteroppgave som i sin helhet fullføres over ett semester og det vil være begrensinger til hva som er en realistisk mengde informasjon som kan samles inn for denne studien.

Et annet problem kan være casenes heterogenitet og deres ulike størrelser. Det må stilles spørsmål ved deres sammenlignbarhet. Basert på de valgte casene PepsiCo og Coca-Cola er både størrelse og heterogenitet tatt til betraktning. Likevel kan et lite antall caser skape problemer for sammenligningsgrunnlaget, da de kan være for få eller for forskjellige, men dette

kan ikke avgjøres i forkant av studien. Her er jeg nødt til å stole på mitt strategiske utvalg og de teoretiske antakelsene jeg har i forkant av selve studien basert på mitt teoretiske rammeverk.

Data hentet fra dokumenter som er produsert uavhengig av studien kan inneholde mangler eller være utilstrekkelig for å svare på oppgavens problemstilling og formål. Dataene er produsert uavhengig av oppgavens agenda og kan derfor bare være delvis hjelpelig med å belyse det analyserte fenomenet. Det hindrer også forskeren i å stille oppfølgingsspørsmål eller endre fremgangsmåte for å få en dypere forståelse eller en klarere oppfatning av fenomenet (Bowen, 2009). Ettersom at oppgaven analyserer samfunnsansvar, noe bedriftene i studien publiserer rapporter om, er det større sannsynlighet for at jeg som forsker finner den dataen som er relevant for å besvare oppgavens problemstilling. For å supplere til bedriftenes rapporter vil artikler hentet fra diverse media støtte opp eller argumentere mot bedrifters samfunnsansvar, og som vil bidra til en bedre analyse og drøfting.

En annen svakhet kan være partisk selektering av dokumenter. Konsekvensen av dette kan være at det ikke benyttes og analyseres nok data til å kunne konkludere hverken for eller imot problemstillingen. Det samles ofte inn nok informasjon til å besvare forskningsspørsmålet, det er likevel ikke gitt at dokumentene som er samlet forteller den fulle sannheten, og det kan derfor mangle argumenter fra begge sider av diskusjonen, som kan føre til en konklusjon med mangler (Bowen, 2009). For å hindre dette er det derfor viktig å ha et åpent sinn når det kommer til datainnhenting.

De nevnte svakhetene kan heller ses på som mindre feil fremfor større ulemper ved bruk av dokumentanalyse som metode. Ettersom det er en effektiv metode med lave kostnader knyttet til innhenting av dokumenter vil metodens fordeler overveie dens svakheter. Det er likevel viktig å være oppmerksom på feil eller svakheter som kan oppstå, og ved å holde disse varseltegnene i bakhode under selektering av data og gjennomføringen av metode, analyse og tolkning vil oppgaven virke både mer robust og etisk korrekt (Bowen, 2009).

Kapittel 4 – Casebeskrivelse

I dette kapitlet vil de to utvalgte casene presenteres. Fra det teoretiske rammeverket er selskaps ansvar plassert på et spekter som strekker seg fra økonomisk til altruistisk, fra risikominimerende til strategisk, alt etter hvordan det individuelle selskapet ser det. I dette kapitlet ser jeg på de objektive forventningene samfunnet stiller for deretter å sette PepsiCo og Coca-Cola inn i kontekst for videre analyse og diskusjon.

4.1 Presentasjon av casene

PepsiCo

I 1965 slo Donald Kendall, Pepsi-Colas administrerende direktør, og Herman Lay, Frito-Lays administrerende direktør seg sammen i det de kalte «a marriage made in heaven». Ett enkelt selskap som skulle stå for det perfekte salte snacksen servert sammen med verdens beste cola. Det var denne visjonen som skapte et av verdens ledende mat- og drikkefirma PepsiCo (PepsiCo, u.d.).

I over 50 år har PepsiCo utviklet seg i takt med verdens endrede smaker, trender og livsstiler. Villigheten til å tilpasse seg og å vokse har transformert og utviklet selskapet til en samling av globale merkevarer, blant dem Pepsi, Quaker, Gatorade og Tropicana. I dag er deres varer solgt i over 200 land, med over 22 forskjellige merker som genererer mer enn \$1 milliard hver i estimert årlig detaljomsetning (PepsiCo, u.d.).

PepsiCo er også anerkjent for sitt engasjement til å gjøre «business the right way». Ved å integrere formål inn i strategien har de i 2019 vedtatt en ny visjon, «to Be the Global Leader in Convenient Foods and Beverages by Winning with Purpose» (PepsiCo, u.d.). Å vinne med «formål» er det neste kapitlet på PepsiCos dagsorden, og formidler den troen de har på at bærekraft kan være en enda større bidragsyter til deres suksess (PepsiCo, u.d.).

Coca-Cola

8. mai 1886 serverte Dr. John Pemberton verdens første Coca-Cola på Jacobs' Pharmacy i Atlanta, og fra denne ene drikken har Coca-Cola skapt et fullkomment drikkeselskap. Dr. Pemberton forstod aldri Coca-Colas fulle potensiale og solgte gradvis deler av selskapet til forskjellige partnere. Like før hans død i 1888 solgte han de resterende andeler i Coca-Cola til

Asa G. Chandler, en mann med god sans for business. Chandler kjøpte opp ytterligere rettigheter for så å skaffe seg full kontroll over selskapet (The Coca-Cola Company, u.d.).

I dag er Coca-Cola et fullkomment drikkeselskap som brer seg utover nesten alle drikkekategorier med over 500 forskjellige merkevarer. Deres formål er «to refresh the world and make a difference» og visjonen er å lage merkevare og drikkevalg som folk vil elske og som forfrisker både kropp og sjel. Gjort på en måte som skaper en mer bærekraftig virksomhet, som skaper en bedre fremtid og som utgjør en forskjell i folks liv, samfunn og planeten (Quincey, 2019).

4.2 Presentasjon av kontekst

I 2012 skrev aftenposten artikkelen «Tar samfunnsansvar av PR-hensyn». Artikkelen viser til tall der det fremkommer at selskap hovedsakelig er motivert til å ta samfunnsansvar for å drive merkevarebygging og omdømme. Forfatteren Maria Gjølberg forteller blant annet at de undersøkte selskapene ikke anser frivillige initiativ som effektive for å skape en ansvarlig oppførsel men snarere heller kommunisere en god oppførsel (Nordby, 2012). Lignende skrev Forbes (2018), i artikkelen «PR For A Purpose: Bringing Corporate Social Responsibility Back To Basics», at mange selskap bruker samfunnsansvar som en «reputation Builder» fremfor en «change maker». «Global Corporate Sustainability Report» publisert av Nielsen viser blant annet at 66% av konsumenter vil velge å bruke penger på et bærekraftig selskap, og at 81% av spurte millennials forventer at deres favorittselskap har identifiserte verdier. Å involvere seg i tungtveiende saker kan være både vanskelig og risikabelt. Ikke bare forventes det at selskap skal stå for noe, de må også leve det. «This requires an openness to discourse and a commitment to follow through» (Monaghan, 2018). Det er ikke en strategi de bør implementere tankeløst, det vil skape et skille mellom de som engasjerer seg og de som ikke gjør det (Monaghan, 2018).

Business Insider publiserte i 2018 en artikkel om de ti mest kritiske problemene i verden ifølge millennials. For det tredje året på rad ble klima ment å være den mest seriøse utfordringen verden står overfor (Loudenback & Jackson, 2018). Det finnes utallige sosiale utfordringer og selskap har ofte en hel portefølje av utfordringer de prøver å takle med sine sosiale tiltak. Likt som undersøkelsen gjennomført av *Business Insider* er ikke bare klimaendringer det mest populære valget blant millennials, det er også listet som nummer en på en liste over de fem sosiale globale utfordringene verden må se opp for i 2020. Publisert på *FN Foundation*

egne nettside skriver de at verden nå har et tiår på å endre karbonutslippene for å forhindre en katastrofe. Det kreves en halvering av utslippene innen 2030, men avstanden mellom hva som kreves og hva som faktisk gjøres er stor (Brown, 2019).

Det kreves at verden avkarboniserer økonomien og beskytter verdens økosystemer. Greta Thunberg, kåret til årets person av TIME magazine, påpekte det som best; «The biggest danger is not inaction. The real danger is when politicians and CEOs are making it look like the real action is happening, when in fact almost nothing is being done» (Brown, 2019). Og det er her prosjektets to caser kommer inn. PepsiCo og Coca-Cola er verdens to største ikke-alkoholholdige drikkeprodusenter, med respektive omsetninger på 67,7 og 31,9 milliarder dollar (Forbes, 2019). Det er derfor interessant å undersøke hvordan disse to selskapene jobber med sitt samfunnsansvar overfor klima og miljø. Blant deres samfunnsansvarsportefølje er det spesielt tre kategorier som påvirker klima og miljø. Det er 1) landbruk, 2) vannbruk og 3) plastbruk. Alle tre påvirker verdens klima og miljø, og det er viktig å fremheve hvilken trussel de utgjør for samfunnet. Studien vil derfor fokusere på hvorfor og hvordan PepsiCo og Coca-Cola tar samfunnsansvar innenfor de tre kategoriene.

4.3 Presentasjon av sosiale utfordringer

Landbruk

Landbruk er en viktig del av å holde både menneskene og planeten friske. Å bruke en mer økologisk jordbrukspraksis og ved å gi mer av landet tilbake til naturen er noen viktige skritt mot å takle klimakrisen. Uheldigvis viser en ny rapport fra *Intergovernmental Panel on Climate Change – the UN body providing the scientific analysis informing global action* at landområder blir mishandlet, dette har ført til en rekke sosiale og miljømessige problemer. «Ironically, the way we produce our food is causing many of these problems. Industrial agriculture has expanded across the planet at a phenomenal rate, chewing up forests and other natural areas to produce cheap crops and meat» (Tirado, 2019).

Å ta vekk naturlig vegetasjon gjør kvaliteten på jord dårlig. «Using the same land to produce multiple harvests each year and the extensive use of agrochemicals have caused considerable damage to soil fertility» (Tirado, 2019). Ifølge FN er en tredjedel av alle landområder blitt degradert, og hele 24 milliarder tonn med fertil jord går tapt hvert år. Jord av høy kvalitet er også en viktig lagringsplass for karbon, og bidrar dermed som en del av løsningen til å takle

klimakrisen (Tirado, 2019). Et annet poeng er å hindre nådeløs utvidelse av industrielt jordbruk og gjenopprette naturlige områder som kan fortsette å støtte det biologiske mangfoldet som planeten er avhengig av. «Not only that, adopting ecological farming practices will reduce the use of chemicals like pesticides – good news for the bees and other insects which are in serious decline» (Tirado, 2019). OECD skriver på sine nettsider at et av jordbruks største utfordringer er å fø en voksende befolkning mens de samtidig reduserer sine miljømessige påvirkninger og bevarer de naturlige ressursene for fremtidige generasjoner. (OECD, u.d.).

I senere år har det kommet oppmuntrende tegn om at landbrukssektoren, i hvert fall blant OECD land, er i stand til å møte de miljømessige utfordringene. Blant annet går dette ut på at bønder er blitt mer effektive og det er gjort forbedringer i deres bruk og styring av næringsstoffer, plantevernmidler, vann og energi noe, som gjør at det kreves mindre input av disse faktorene for den samme eller bedre output. Det er likevel en rekke utfordringer landbruket fortsatt står overfor, blant annet innen vannbruk, «(...) the sector's contribution to water use and contamination is still high relative to other uses. To address these long-standing issues, more effort and co-operation is needed between farmers, policymakers, and the agro-food value chain» (OECD, u.d.). For å takle utfordringer landbruket står overfor forklarer OECD at dette krever en økt miljø- og ressursproduktivitet, styrke jordens forvaltningsmetoder, begrense skader på det biologiske mangfoldet, minimere forurensende utslipp og styrke politikk som unngår bruken av tilskudd eller støtte til produksjon som har en tendens til å skade miljøet (OECD, u.d.).

Vann

En kontinuerlig økende populasjon, mer jordbruk, økonomisk vekst, klimakrise og et økende innflyttingspress på storbyer bidrar til å begrense vannforsyningene. Data fra FN viser at 2 milliarder mennesker bruker vann raskere enn det naturlig klarer å etterfylle seg. Fra Afrika til Midtøsten ser man en økning i elver som tørker ut samtidig som populasjonen i området stiger. Konflikter relatert til vannmangel har steget fra 16 på 90-tallet til 73 de siste fem årene. «Water shortages are likely to lead to a growing death toll in coming decades, as farmers struggle to access enough water to grow crops and families turn to riskier water sources to slake their thirst (...)» (Goering, 2019). Det har blitt spesielt viktig å finne måter å dyrke mer mat med mindre vann for å redusere presset på den allerede begrensede vannforsyningen (Goering, 2019).

«Water is essential for agricultural production and food security. It is the lifeblood of ecosystems, including forests, lakes and wetlands, on which our present and future food and nutritional security depends» (World Economic Forum, 2019). Vann er også en ressurs som minsker i en alarmerende fart. Økende vannmangel er nå en av de ledende utfordringene mot en bærekraftig utvikling. Det er ikke bare vann i form av drikke men også mat som krever store mengder vann. Det trengs fra 2000 til 5000 liter vann for å produsere den maten ett menneske konsumerer daglig. Bevis antyder at hele to tredjedeler av verdens befolkning vil komme til å leve i områder med vannmangel dersom ikke konsumet av vann endres (World Economic Forum, 2019).

Landbruk er både en viktig årsak til og en konsekvens av vannmangel. Jordbruk står for nesten 70% av alt vannuttak. Det kan være opptil 95% i noen utviklingsland. Det er derfor viktig at de naturlige vannressursene brukes med mer omhu i tiden fremover. «As the world's population continues to expand, finding ways to reduce farming's share of the world's water, while still growing more food, will be crucial to prevent worsening hunger, including in fast-growing cities, food experts say» (Goering, 2019). Blant annet spiller valg av avling en stor rolle når det kommer til mengde vann som er nødvendig. Vannmangel er også forventet å intensiveres som et resultat av klimaendringene. Blant annet er det predikert at klimaendringene vil øke temperaturen over hele verden. «More frequent and severe droughts are having an impact on agricultural production, while rising temperatures translate into increased crop water demand» (World Economic Forum, 2019). I tillegg til å forbedre landbrukets vanneffektivitet må det også gjøres tiltak for å sikre vannressursene, de vil ikke hindre tørke, men det vil bidra med å hindre at tørke vil resultere i sult og sosioøkonomiske forstyrrelser (World Economic Forum, 2019; Goering, 2019).

Vann er ofte brukt på en ineffektiv måte i matverdikjeder. «(...) In addition, key decisions such as site selection, technology and suppliers are frequently made without taking into account the impacts on water resources, especially when water is not a limiting factor either in quantities and/or in price» (World Economic Forum, 2019). Det er derfor viktig å jobbe med å sikre vannkilder til landbruk på en mer effektiv, produktiv, rettferdig og miljømessig måte. Det må derfor produseres mer produkt med mindre vann, bygge et motstandsdyktig landbruk som kan takle flom, tørke og et klima i stadig endring, samt å introdusere teknologi som bidrar til å beskytte miljøet (World Economic Forum, 2019).

Et eksempel på et tilfelle der PepsiCo og Coca-Cola har blitt kritisert i fortiden for deres bruk av vannressurser ble presentert i artikkelen «Pakistan water crisis: Nestle, PepsiCo and Coca-Cola amongst companies summoned for water usage» (2018) publisert av *Foodnavigator-Asia.com*. Der forklarte de at Pakistans *Chief Judge* kalte inn drikkevaregiganter som Coca-Cola, PepsiCo og Nestle i forbindelse med deres vannbruk i landet, og spesielt ved Katas Raj templene i Punjab. Innkallelsen inkluderte problemer knyttet til at lokalbefolkningen anser vannbassengene som hellige dammer, og inntørkingen av dammene relatert til sementfabrikker opprettet i nærheten, som pumpet opp store mengder vann via underjordiske brønner. Pakistan står overfor tørkelignende tilstander og *United Nations Development Programme* og *the Pakistanian Council of Reaserch in Water Resources* har predikert at landet vil nå absolutt vannmangel innen 2025 (Neo, 2018).

Lignende skrev *The Guardian* i 2017 at mer enn en million forhandlere i India boikottet produkter fra selskap som Coca-Cola og PepsiCo etter påstander om at utenlandske firma utnyttet landets vannressurser. «Concerns about excessive water usage by companies such as Coca-Cola and PepsiCo were heightened after low rainfall during the last monsoon» (Doshi, 2017). Og Vikram Raja, president for *the Vanigar Sangam trade assosiation* sa lignende «[Foreign companies] are exploiting the state's water bodies to manufacture aerated drinks while farmers were facing severe drought» (Doshi, 2017). Det er ikke bare produksjonen av drikkevarer som gjør vannforbruket et en utfordring, også bruken av sukker er et problem, da dyrking av sukkerplanten også krever store mengder vann. Amit Srivastava, direktør for NGO India Resource Centre forklarer videre utfordringen med sukker; «According to our research Coca-Cola is the number one buyer of sugarcane in India and Pepsi is number three. If you take into account the water used for sugarcane, then we're using 400 litres of water to make a bottle of Cola» (Doshi, 2017). Det ble blant annet vurdert en egen synde-skatt som kunne pålegges produsentene. Dette ble ikke gjennomført da det ville ha redusert i et skadet omdømme for landet og fremtidige investeringer i den indiske økonomien (Doshi, 2017).

Dette er ikke første gangen det har vært problemer mellom drikkevareprodusenter og India. Reuters publiserte i 2015 artikkelen «Varanasi villagers blame Coca-Cola for water scarcity» der 18 *village concils* i Uttar Pradesh krevde at det lokale Coca-Cola anlegget skulle forbys å hente ut vann fra bakken, og hevdet at selskapets overbruk av vannressursen hadde ført til vannmangel i området, og at denne vannmangelen hadde vart siden 1999, det samme året som Coca-Colas anlegg startet sin produksjon. said Amit Srivastava ved India Resource Center

forklarte at Coca-Cola pyntet på bilde av deres ansvarlige vannbruk men at realiteten er en helt annen, «Coca-Cola paints a pretty picture of itself internationally as a responsible user of water, but the reality in India is that it exploits groundwater at the expense of the poor, the women, children, farmers and livestock who have to live with less water because Coca-Cola mines groundwater in a water scarce area for profit» (Bhalla, 2015).

Områdene anlegget befinner seg i driver hovedsakelig med landbruk og er avhengig av vannet for å tilfredsstille deres behov, både for personlig bruk, i landbruk og annen produksjon.

«Coca-Cola uses the same groundwater source to meet its production needs — placing it in direct competition with the local community, environmentalists say» (Bhalla, 2015). Området Coca-Colas anlegg ligger i, Arajiline, ble også erklært «over exploited» av *Central Ground Water Authority* i 2011. I et motsvar fant en studie gjennomført av *Central Ground Water Board* ingen bevis for at det var Coca-Cola som var ansvarlig for vannmangelen. En uttalelse fra Coca-Cola fastslo følgende: «The Central Ground Water Board observed that this depletion was not due to withdrawal of ground water by Hindustan Coca-Cola Beverages Pvt. Ltd (HCCBPL) plant» (Bhalla, 2015). Selv om de avviser påstanden om skyld gjorde de det likevel klart at det var mer enn nok vann, «there was enough water in ponds, dug-wells and good crops of wheat and mustard were observed in the fields, the statement added» (Bhalla, 2015).

Plast

Greenpeace publiserte i 2019 artikkelen «Why plastic pollution is an environmental justice issue». Her forklarer de hvordan plastforurensing ikke bare er en trussel for klima og miljø men også for mennesker, og da spesielt de som lever i land med en manglende infrastruktur til å takle den økende strømmen av plast på avveie. I 2018 stoppet Kina å akseptere verdens avfall, inkludert plast, papir og tekstilavfall. De hadde tidligere akseptert resirkulert plastavfall fra store eksportører som UK, USA, Japan og Tyskland for å fore landes etterspørsel etter materialer. Når dette stoppet i 2018 begynte søppelen å oversvømme andre deler av Sørøst-Asia. Land som Thailand, Malaysia, Vietnam og Indonesia ble hardt rammet av avfallet, og konsekvensene var alvorlige. «GAIA investigated the impact of the plastics waste flowing into these communities, where it found waste piled ten feet high, crops poisoned, and open plastic burning, which seriously affects people living nearby, as toxic gases release into the air while plastic burns» (Lin, 2019).

Selskapene på sin side er mer tjent med engangsplast, mens de sysler med myten om resirkulering som en løsning. «But anyone who has thought seriously about the issue can see that recycling could never handle the amount of plastic surrounding our everyday life» (Lin, 2019). Det skal heller ikke glemmes at plast i seg selv er skapt av fossilt brensel og er drevet frem av den fossile breselindustrien. De jobber hardt for å beholde plastens *status quo* fremfor å takle problemet aktivt. Greenpeace skriver at problemet først kan adresseres når plastproduksjonen stopper helt, «But these companies try to keep you in the dark by claiming recycling can solve the plastic pollution crisis to ensure their profit at the expense of people right now, today» (Lin, 2019).

FN skriver på sine nettsider at mens det ikke finnes noen «silver-bullet» løsning på plastproblemet verden står overfor er likevel resirkulering nødt til å være svaret. «The problem, many experts say, is that current processes are not fit for purpose» (UN Environment Programme, 2019). Plast er relatert til 12 av FN sine bærekraftige utviklingsmål, blant annet mål 6: rent vann og sanitet, mål 12 bærekraftig konsumering og produksjon, mål 14: livet under vann, og mål 15: livet på land, dette har en stor påvirkning på jordens klima. Mens verden produserer omtrentlig 300 millioner tonn med plast hvert år har kun 9% av all plast som er generert noen sinne blitt resirkulert, og bare 14% er nå samlet inn for resirkulering. Grunnene til dette er komplekse, blant annet er ikke all plast resirkulerbar og på grunn av en mangel på bevissthet i samfunnet blir ofte den resirkulerbare plasten forurenset. For eksempel blir noe plast tilsatt kjemikalier, noe plast består av en sammensetning av blandede materialer og matemballasje forurenset av matavfall gjør gjenvinning både vanskelig og kostbar (UN Environment Programme, 2019).

«There are financial reasons for the shortfalls. Depending on the oil price, it is often cheaper to make virgin plastic while the market for recycled plastic is notoriously volatile, making investors reluctant to commit to the sector» (UN Environment Programme, 2019). I flere år har aktivister argumentert for at selskapene som produserer emballasjen burde betale mer for å dekke kostnaden for håndtering av deres avfall. Mens mange selskap har forpliktet seg til å bruke større mengder resirkulert materiale i sin produksjon, har presset for å gjøre mer økt. Det er tydelig et behov for å støtte avfallsmanagement strategier, og spesielt i fattige land der autoriteter ikke har kapasitet til å implementere passende policyer. «Some of these countries are also among the biggest marine polluters: 90 per cent of the plastic in our oceans comes from just 10 rivers, with eight of those in Asia» (UN Environment Programme, 2019).

Circulate Capital, et investeringsselskap dedikert for å hindre plast i havet har uttalt at de forventer støtte på 90 millioner dollar fra de store forbruksvareselskapene, inkludert PepsiCo og Coca-Cola. Gjennom partnerskap med *Closed Loop Partners* og *The Ocean Conservancy* har de et mål om å demonstrere verdien av å investere i resirkulering i Asia. «It uses philanthropic and public funds, as well as technical assistance, to support and develop public and nonprofit entities to implement new approaches and build capacity that can support large institutional capital commitments» (UN Environment Programme, 2019). *The Guardian* skrev i 2018 om suksesshistorien i Norge, med et pantestystem der hele 97% av alle plastflasker solgt i Norge blir resirkulert og under 1% havner i miljøet (Taylor, 2018).

«The Norwegian system is simple. The government places an environmental tax on all producers of plastic bottles. The more they recycle, the more that tax is reduced. If they collectively recycle more than 95% – which they have done every year since 2011 – they do not have to pay the tax» (Taylor, 2018). Poenget er å komme til en forståelse der mennesker kun låner flasken, fremfor å kjøpe den. Maldum, CEO i Infinitum, organisasjonen som styrer Norges innskuddsordning for flasker og bokser, forklarer at prinsippet er klart: hvis et selskap kan få drikken sin til butikken og selge dem, da er de mer enn kapable nok til å samle dem inn igjen og resirkulere det. Videre forklarer han «It is a system that puts the emphasis on the producer to pay for and devise a system that works. We think we have come up with the most efficient and environmentally friendly system anywhere in the world» (Taylor, 2018). For å være en del av systemet, som 99% av norske produsenter er, må de benytte godkjente merkelapper, flasketopper og lim for å forbedre og effektivisere resirkuleringsprosessen (Taylor, 2018).

«All stores which sell bottles are also obliged to collect them. Many bigger stores have installed machines that scan, crush and pack the bottles ready for collection. Smaller ones often collect bottles and cans manually over the counter. Every store gets a small fee per bottle or can, and more importantly retailers say it increases footfall» (Taylor, 2018). Selv med et vel fungerende system har selv land som Norge utfordringer. Kun 10% av den resirkulerte platen brukes i norsk produksjon av flasker, resten, fordi olje er billig, kommer fra ny «virgin» plast. Selv om systemet produserer nok høykvalitetsmateriale til å møte 80% av etterspørselen, blir det meste eksportert. Det er derfor Maldum og hans kollegaer presser myndighetene til å innføre en såkalt materialskatt, «Working on the same principle, it would be reduced as manufacturers increased the amount of recycled plastic they use» (Taylor, 2018).

I artikkelen «Coke, Nestlé and Pepsi top plastic polluter audit again as green groups slam recyclable packaging as 'false solution» av *Eco-Business* skriver de at til tross for at store matgiganter innsats i å redusere søppel gjennom resirkulerbare pakninger, sier aktivister at dette ikke vil ha en effekt på de maritime plastproblemene i verden. Blant listen over verdens største plastforurensere står både PepsiCo og Coca-Cola oppført, basert på en studie som har studert plastavfall i over 50 land. Uavhengig av alle initiativene både PepsiCo og Coca-Cola har lansert har ikke dette tatt tak i det egentlige problemet: overbruken av plast og forsøpling (Fernandez, 2019).

Abigail Aguilar, *plastic campaign coordinator* for Greenpeace Sørøst-Asia forklarer at de store gigantene i for stor grad lener seg på et ødelagt globalt resirkuleringssystem. «Commitments by corporations like Coca-Cola, Nestlé, and PepsiCo to address the crisis unfortunately continue to rely on false solutions like replacing plastic with paper or bioplastics and relying more heavily on a broken global recycling system» (Fernandez, 2019). De kaller Coca-Cola og PepsiCos tiltak for falske løsninger da de hverken gjør noe for å hindre kastekulturen eller hindre at de ender opp «topp forurensere» i fremtiden, og siterer en studie fra 2017 «8.3 billion metric tonnes of plastic trash have been produced since 1950, but only 9 per cent of it has been recycled globally» (Fernandez, 2019). Selv om alle solgte flasker blir resirkulert i fremtiden, vil denne plasten bare omformes eller gjenbrukes til nye flasker inntil det uunngåelig ender opp som søppel (Fernandez, 2019).

Det er funnet at PepsiCo og Coca-Cola er to av verdens fire største plastbrukere. Årlig bidrar de til at en halv million tonn med plast brennes og dumpes i seks utviklingsland. Dette resulterer i utslipp på samme nivå som 2 millioner biler. The Guardian forteller at rapporter har slått fast at plasten fra de fire store, som også inkluderer Unilever og Nestlé, produserer nok plast til å dekke 83 fotballbaner hver dag (Laville, 2020; Edie.net, 2020).

Dr Ruth Valerio direktør for global støtte og innflytelse ved Tearfund forklarer; «Coca-Cola, Nestlé, PepsiCo and Unilever make little or no mention of emissions from the disposal of their products or packaging in their climate change commitments. These companies have a moral responsibility for the disposal of the products they continue to pump into developing countries without proper waste management systems» (Laville, 2020). Rapporten poengterer likevel at selskapene kan vise til positive caser, men at disse kun utgjør et mindretall av tiltak som kom med for store mellomrom. Valerio forklarer, «These companies are selling plastic in the full knowledge that it will be burned or dumped in developing countries: scarring

landscapes, contributing to climate change and harming the health of the world's poorest people» (Laville, 2020). Selv om selskapene har bevist at de har beslutningstakere som er villige til å tenke utenfor «engangs-plastboksen», har ikke dette stoppet samfunn i lav- og middelklassen fra å bli oversvømt av dårlig forvaltet avfall (Laville, 2020).

«Between 400,000 and a million people die every year in low- and middle-income countries because of diseases related to plastic and other mismanaged waste» (Laville, 2020). Avfallsplasser utsettes ofte for branner, og lokalbefolkningen utsetter for store helsefarer. Dårlig infrastruktur fører ofte til at det kan ta flere timer før brannvesenet kommer til stedet, og på det verste er røyken så svart at de hverken kan se noe foran eller ved siden av seg. Røyken har resultert i at flere opplever problemer med pust, hoste og rennende øyne samt synsproblemer (Laville, 2020).

Lignende artikler fra *The Guardian* inkluderer «Coca-Cola and Pepsi falling short on pledges over plastic – report» og «Coke and Pepsi sued for creating a plastic pollution ‘nuisance’», der førstnevnte artikkel hevder Coca-Cola og PepsiCo feiler i deres ansvar overfor plastavfall. Blant annet slår Dr Ruth Valerio, direktør i Tearfund, fast at de ikke gjør nok, «The steps taken to date by Coca-Cola and PepsiCo are a far cry from the action necessary to tackle a crisis of this magnitude» (Laville, 2020). Sistnevnte artikkel omhandler et søksmål som krever at selskap som selger plast og som havner i havet stilles til ansvar. «Noting that, at the current rate of dumping, plastic will outweigh fish in the ocean by 2050, the suit charged that companies have engaged in a “decades-long campaign to deflect blame for the plastic pollution crisis to consumers”» (McCormick, 2020). Konsumenter er ledet til å tro at planeten ville vært «friskere» om de hadde resirkulert plasten slik det er merket på emballasjen, når det i realiteten er en mangel på tilstrekkelig resirkuleringsanlegg som er det største problemet (McCormick, 2020).

Greenpeace publiserer på sine nettsider en rapport de har gitt ut, «Throwing Away the Future: How Companies Still Have It Wrong on Plastic Pollution “Solutions”» der de oppfordrer konsumenter til å være skeptiske til selskaps såkalte løsninger til å takle plastforurensing. «These false solutions, such as switching to paper or ‘bioplastics’ or embracing chemical recycling, are failing to move us away from single-use packaging and divert attention away from beneficial systems that prioritise refill and reuse» (Greenpeace International, 2019). Selv med en økende forståelse for de irreversible skadene plast har på miljø og lokalsamfunn er det forventet at plastproduksjonen vil øke i de kommende årene. «These misleading claims that a

product is compostable, biodegradable, or made from plants, does not mean that product is good for the environment or will reduce plastic pollution» (Greenpeace International, 2019). Seniorforsker Ivy Schlegel, forfatter bak rapporten forklarer at konsumgodeprodusenter fortsetter å promotere såkalte bærekraftige alternativer som setter et uakseptabelt press på de naturlige ressursene som skog og jordbruk som allerede er overeksponert. Hun sier videre «(...) To solve the plastic pollution crisis, companies need to rethink how products are delivered to consumers and invest significantly in reusable and refillable delivery systems» (Greenpeace International, 2019).

Oppsummering

Klima er den samfunnsutfordringen som er rangert som den største globale utfordringen verden står overfor i dag. For selskap som PepsiCo og Coca-Cola er det flere kategorier innen deres drift og verdikjede som utgjør en risiko og trussel for samfunnets klima og miljø. Blant kategoriene står vann, jordbruk og resirkulering frem som tydelige fokusområder der selskapene har en stor påvirkning og tydelig effekt på mer enn seg selv og sin egen drift. Vann, jordbruk og plast har alle stor påvirkning på det globale klima og miljøet. På grunn av den tyngende situasjonen verden står overfor det neste tiåret med en økende klimatrussel som økende havnivåer, økende temperaturer, ekstremvær, tørke og flom er behovet for tiltak blant den private sektoren større enn noen gang. Med et økende fokus på mediedekning av samfunnsansvar åpner også dette for at selskap kan utnytte situasjonen ved å ta klimarelaterte tiltak som kan sette dem i et bedre, mer miljøvennlig, lys uten at det behøver å koste dem for mye. Spørsmålet er, tar selskapene det samfunnsansvaret verden trenger at de tar? Og dersom de tar samfunnsansvar, hvordan er disse tiltakene gjennomført?

Kapittel 5 – Analyse

I dette kapitlet vil de empiriske funnene fra casene PepsiCo og Coca-Cola bli presentert, oppsummert og analysert. For å lettere kunne analysere de forskjellige dataene vil jeg benytte tverrsnittbasert datareduksjon, en metode for å redusere og systematisk kartlegge data etter ulike kategorier og tema. Analysen tar utgangspunkt i tolkende lesing, som betyr at «forskeren arbeider med å vise hva han tror data betyr og representerer, eller hva han mener kan slutte fra data» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 166). Tolkende lesing handler om å prøve å forstå hvordan de ulike casene og tilhørende datamateriale forstår fenomenet samfunnsansvar og hva som virker å være selskapenes motiv til å ta bestemte tiltak for samfunnsansvar. Det interessante er ikke hva som blir sagt ordrett, men heller hva som ligger bak informasjonen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Med utgangspunkt i studiens problemstilling *Hvorfor tar PepsiCo og Coca-Cola samfunnsansvar, og hvordan gjennomfører de samfunnsansvarlige tiltak og samarbeid?* Vil følgende analyse ta for seg dokumenter hentet fra selskapenes egne CSR-rapporter. Gjennom cross-case-analysen vil informasjon kodes på tvers av datamaterialet ut ifra hensiktsmessige tema og sammenlignes på tvers av de ulike casene. Dette muliggjør tverrasjonale sammenligninger som åpner for å analysere datainnhold på en mer intuitiv og mindre systematisk måte. Ved å se etter fellestrekk, poenger, likheter og ulikheter ved de to casene bidrar dette til en økt overføringsverdi og en mulighet for å generalisere funnene som kan skape en nytte for andre enn kun de analyserte casene (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Som nevnt i introduksjon av konteksten vil hovedfokuset i denne studien være på PepsiCo og Coca-Colas tiltak for samfunnsansvar innen landbruk, vannbruk og plastbruk.

I metodekapitlet ble det forklart at problemstilling deles inn i to forskningsspørsmål 1) *hvorfor tar PepsiCo og Coca-Cola samfunnsansvar?* Og 2) *hvordan gjennomfører de samfunnsansvarlige tiltak og samarbeid?* Analysen vil derfor starte med å ta for seg selskapenes formål, holdning til interessenter og oppfattet samfunnsansvar slik det fremgår i deres rapporter. Videre, for å svare på hvordan de gjennomfører samfunnsansvarlige tiltak og samarbeid vil det redegjøres for hvilke tiltak de opplyser om at de tar innen hver av de tre kategoriene, for så å redegjøre for hvordan ulike samarbeid er opprettet i nevnte kategorier. Avslutningsvis vil oppsummeringen og svaret på de to delspørsmålene utgjøre studiens konklusjon.

5.1 Selskapenes formål

PepsiCo

PepsiCo oppgir på sin nettside at deres oppdrag er å «Create more smiles with every sip and every bite» (PepsiCo, u.d.). Visjonen deres er å være en global leder innen mat og drikke. De oppgir at de har ambisjoner om å vinne ved hjelp av bærekraft samtidig som de akselererer deres topplinjevekst, alt dette samtidig som de opprettholder sin forpliktelse til både planeten og samfunn. «It builds on decades of progress we've made since PepsiCo was founded in 1965, while setting a firm foundation for a new era of growth and prosperity. To help us achieve this vision, we've defined a new set of aspirations: to become Faster, Stronger, and Better» (PepsiCo, u.d.). Deres *purpose* er også en nøkkelfaktor i deres videre arbeid med å bringe formål og mening inn i deres helhetlige forretningsstrategi og varemerker (PepsiCo, 2019).

Coca-Cola

«Our vision is to craft the brands and choice of drinks that people love, to refresh them in body & spirit. And done in ways that create a more sustainable business and better shared future that makes a difference in people's lives, communities and our planet» (The Coca-Cola Company, u.d.). Utdraget er hentet fra Coca-Cola sin egen hjemmeside. I et brev signert James R. Quincey, administrerende direktør i Coca-Cola, til selskapets ansatte forklarer han at deres hensikt er å forfriske verden med sine produkter samtidig som de utgjør en forskjell i verden. Det ble presisert at ordet «forfriske», originalt «refresh», inkluderte både den bokstavelige meningen og den symbolske forståelsen av at Coca-Cola skal forfriske samfunn (Quincey, 2019). Quincey forklarer videre i brevet at det er av nettopp denne grunnen selskapet fortsatt operer, «It's uniquely us. It's why we exist, and it's needed now, more than ever» (Quincey, 2019).

5.2 Holdning overfor interessentene

PepsiCo

PepsiCos Administrerende direktør innleder rapporten med en introduksjon der han skriver «There's the responsibility to serve our customers and consumers, to support our large and diverse workforce, and to deliver returns for the shareholders who have entrusted us with their

investment» (PepsiCo, 2019, s. 2). Det forklares at interessenter venter mer av selskap og forventer at de skal være med å lede vei i utviklingen. PepsiCo stiller seg bak samt slår fast at de, uten tvil, har en rolle å spille når det kommer til å adressere sosiale utfordringer. «We value the views of our stakeholders, including customers, consumers, shareholders, employees, suppliers and NGOs and other expert organizations and individuals. The input that we receive from them is a cornerstone of how we develop, implement and evolve our sustainability agenda and improve our understanding of current and emerging sustainability issues» (PepsiCo, 2019, s. 36).

PepsiCo presenterer et bredt spekter av interessenter som de anser som viktige for deres drift. De benytter seg aktivt av deres ekspertise og meninger når de står overfor ulike beslutninger, spesielt i avgjørelser der selskapet har en signifikant påvirkning eller effekt på interessentene, «We interviewed knowledgeable internal and external stakeholders to gather diverse insights into topics where PepsiCo has significant impact and topics that influence stakeholders' view of PepsiCo» (PepsiCo, 2019, s. 35). Det brukes betydelig med tid og plass i rapporten til å snakke om interessenter og den jobben som gjøres for, og med, de forskjellige samfunnsgruppene. Ved å både anerkjenne at selskapet har en påvirkning på deres interessenter samt å bevisst arbeide med de berørte partene mener de at de finner de beste løsningene (PepsiCo, 2019).

Coca-Cola

I brevet fra Coca-Colas «*board of directors*» forklarer de i avsnittet om ansvar for bærekraft at deres komité for gjennomgang av offentlige utfordringer og mangfoldighet holder styret oppdatert på hvilke miljømessige trender som kan ha en påvirkning på eiere og andre interessenter. Lignende forklarer Sam Nunn, *lead independent director* i avsnittet om deres tilnærming til å håndtere selskapets prioriteringer at «I am pleased with how this board works with management toward the common goal of long-term value creation for our shareowners and other stakeholders» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 13). Når *shareholders* settes foran *stakeholders* i samtlige sitater gir det et inntrykk av at dette er gjort bevisst, og ut av prioritering.

Under «Sustainability Governace» forklarer Coca-Cola at *The Public Issues and Diversity Review Committee* hjelper styret med å overholde deres ansvar relatert til mangfold, bærekraft, samfunnsansvar og samfunnsutfordringer. Dette gjelder spesielt saker som er relatert til, eller

har en påvirkning på, deres eiere, selskap, lokalsamfunn de opererer i og på den generelle allmennheten. «This entails evaluating and reviewing information pertaining to social, political and environmental trends, with oversight over diversity and sustainability goals, as well as human and workplace rights» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 13).

Det er en gjentagende trend gjennom rapporten at selskapet og eiere settes først, « Focusing on the highest-priority environmental, social and governance issues for our business and our stakeholders is a foundational step in how we conduct business and develop our corporate strategy» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 14). Det påpekes likevel at deres *stakeholder engagement* bygger på åpenhet, inkludering, konsistens og ansvarlighet, der deres engasjement involverer både lokale og globale aktører over en rekke forskjellige områder. Blant områdene som blir nevnt er miljøvern, økonomiske og sosiale forbedringer, næringstiltak ved blant annet samarbeid med konkurrenter samt programmer som jobber hånd i hånd med lokalsamfunnene der det kan utgjøre en forskjell. «Consistent and open communication is fundamental» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 39), de skriver også at innspill fra et differensiert spekter av interessenter er bidragsytende til å fremme samt utvikle deres bærekraftsmål. Deres *core principles of engagement* lyder som følger «Improve how The Coca-Cola Company engages with stakeholders in our efforts to act, influence and advocate for responsible business growth» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 39).

5.3 Hvilket ansvar mener de at de har?

PepsiCo:

I sitt forord i rapporten sier PepsiCos CEO, Ramon Laguarta, at han har brukt tid på å tenke gjennom hvilket ansvar det er å lede et så ikonisk selskap. Han snakker om et ansvar overfor kunder og en stor og diversifisert arbeidsstyrke samt ansvar for å levere avkasting til eiere som har betrodd selskapet med deres investeringer. Han forklarer samtidig at han føler på et ansvar overfor planeten, lokalsamfunn og fremtidige generasjoner, «And at a time of such enormous challenges—from climate change and resource scarcity, to inequality and malnutrition—I also believe that business leadership in the 21st century must include a responsibility to our planet, our communities and future generations» (PepsiCo, 2019, s. 2).

Med en ambisjon og visjon om å være en global leder samtidig som de vinner med «en mening» har selskapet identifisert seks prioriterte hovedområder der de mener de kan utgjøre en

betydelig forskjell samt bidra med å skape en mer bærekraftig matkjede. Fokusområdene velges på bakgrunn av deres viktighet og relevans til de mest pressende utfordringene som utgjør en risiko eller mulighet for PepsiCo. De prioriterte områdene er også områder som nøkkelinteresser verdsetter høyest og de utgjør en mulighet for selskapet til å skape en positiv forskjell innenfor deres egen business, blant annet i deres verdikjede. De seks hovedområdene i sin helhet er; neste generasjons jordbruk, positiv påvirkning på vann, sirkulær fremtid for emballasje, forbedret utvalg av produkter, klimatiltak og mennesker og velferd. (PepsiCo, 2019, s. 3)

Coca-Cola:

«While we're proud of our business results in 2018, companies like ours have a responsibility as leaders. As we grow, we will continue to support local economies and help create economic opportunity» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 4). CEO James Quincey forklarer i sitt brev at Coca-Cola fortsetter sin forpliktelse til å gjøre «business the right way». Gjennom å vise verden at drikken de elsker kan gi livet mer nytelse uten at det skal gå på bekostning av planeten eller naturlige ressurser som vi alle er så avhengig av, som blant annet håndtering av avfall og bruken av rent vann. «We don't just recognize our responsibility to be a part of the solution to challenges we all face—we embrace it» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 4). For Coca-Cola handler det om å bruke sin betydelige størrelse, skala og suksess til å skape en delt mulighet gjennom vekst og ved å skape muligheter for samfunn, kunder, ansatte og eiere (The Coca-Cola Company, 2019). Han avslutter brevet sitt med å si «We are pleased with our progress against some of our goals, while recognizing that more needs to be done in other areas. We will continue to take action and grow our business the right way—not the easy way» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 4). Dette antyder at selskapet er villig til å sette felleskapet først og gjøre det som er det beste for de fleste.

De forklarer at bærekraft skal forbli et sentralt fokus for deres selskap, og at deres varige oppfatning er at forretning kun kan være så sterk og suksessfull som de samfunnene de tjener. «There is an inextricable connection between building a thriving business and strengthening communities» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 5). De antyder at de inngår i symbiotiske forhold der det ene ikke kan oppnås uten den andre, og det er med denne begrunnelsen de forklarer valget om å publisere CSR-rapporten sammen med de finansielle rapportene. Business og bærekraft er ikke separate historier, men to fasetter av selskapets historie. «As we look to our future leadership, we remain a brand business. As a board and a business, we continue to

believe that, just as a brand is a promise, a great brand is a promise kept. And we think these words speak to the heart of The Coca-Cola Company and what we're all about» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 5).

5.4 Tiltak for landbruk

PepsiCo

Over ¼ av PepsiCos utslipp stammer fra deres landbruksverdikjede. Det er derfor avgjørende med tiltak som bidrar til å redusere utslippene om de skal ha en ambisjon om å nå målsetningen om å redusere deres totale utslipp med 20% innen 2030. De har flere bærekraftige mål knyttet til deres landbruksproduksjon, blant annet at råvarer som potet, korn, hvete etc. skal være bærekraftig produsert innen 2020 og at «Achieve sustainably sourced priority raw materials based on business needs by 2025» (PepsiCo, 2019, s. 6). Parallelt jobber de for å skape fordeler for felleskapet via deres bærekraftige visjon for landbruket, «Advance environmental, social and economic benefits to communities around the world by supporting practices and technologies that promote improved farmer livelihoods and agricultural resiliency» (PepsiCo, 2019, s. 6).

Gjennom flaggskipet *Sustainable Farming Program (SFP)* har PepsiCo skapt sosiale, økonomiske og miljømessige forbedringer i deres direkte jordbruksverdikjede. Programmet er implementert på tvers av 38 land, og har bidratt til at over 40 000 bønder over hele verden har fått trening og nødvendige ressurser for å oppnå en bedre effektivitet, motstandsdyktighet og bærekraftighet. 51% av råvarene direkte knyttet til PepsiCos produksjon er allerede en del av SFP-programmet. «These promote and enable best practices and positive outcomes for farmers, communities and the environment» (PepsiCo, 2019, s. 10). Programmet stiller 114 økonomiske, miljømessige og sosiale krav til landbruket, samt krav om at bønder følger PepsiCos «Code of Conduct» og forpliktelser som å forhindre avskoging, oppdaterte sysselsettings- og helsepraksis på arbeidsplassen samt å optimalisere næringsstoff- og vannbruk, og forbedre jordkvaliteten og det biologiske mangfoldet. Blant PepsiCos råvareprodusenter er nesten alle, 99%, engasjert i SFP-programmet, og det strebes med at alle skal oppfylle gjeldende krav for programmet innen utgangen av 2020. Dette skal likevel ikke være sluttpunktet for PepsiCo, «The SFP is about continuous improvement in the agricultural system, and leading up to and beyond 2020, PepsiCo will work with suppliers and farmers to deliver sustainable outcomes that address salient risks and opportunities in our supply chain» (PepsiCo, 2019, s. 10).

Andre tiltak PepsiCo gjør for å ta et aktivt samfunnsansvar overfor jordbruket er blant annet gjennom etablerte «*Demonstration Farms*», spredt rundt i et stort globalt nettverk. Eksempelvis jobber demonstrasjonsgårder i USA med innovative lokalbønder for å finne og implementere løsninger som passer best for dem, der resultatene er målbare. «We measure the impact of our actions based on environmental and social criteria, and core business metrics like yield and quality» (PepsiCo, 2019, s. 11). Hver demonstrasjonsgård vil så åpne for alle gårdene i nærheten for å fremme læring og adaptasjon av bærekraftig jordbrukspraksis. Blant resultatene fra gårdene inkludert i «The Demonstration Farm program» er reduserte drivhusgasser, økt netto avkastning og en økning i bøndenes inntekt. En suksesshistorie fortalt i rapporten forteller om Ms. Boonkerd, en bonde i Thailand som gikk bort fra tradisjonell «flomvanning» og over til et solcelledrevet drypp-system som ikke bare hindret overeksponering og sløsing av vann men som også beskytter jordens kvalitet. Dette resulterte i en økt avkastning på 45% og en reduksjon i vannbruket med 28%. Nå jobber Ms. Boonkerd med å hjelpe andre bønder med å oppnå det samme resultatet (PepsiCo, 2019).

I Europa har PepsiCo utviklet jordbruksprogramvaren *i-crop 2.0* i et samarbeid med universitetet i Cambridge. Gjennom programvaren får de tilgang til informasjon om hvordan avlinger vokser, og hjelper blant annet bønder med å bedre forstå hvordan de kan optimalisere for eksempel bruken av gjødsel og vann for å maksimere avkastningen, og redusere utslippene relatert til jordbruket. I Spania resulterte bruken av *i-crop 2.0* til at bøndene vannet jordene når det først var behov for det i 93% av vanningstilfellene. Dette er en forbedring med 45%, da resultatet var nede i 48% året før. *i-crop 2.0* vil bidra i PepsiCo sitt arbeid med å redusere bruken av vann i jordbruk knyttet direkte til deres verdikjede med hele 15% innen 2025 (PepsiCo, 2019). «We are currently rolling out the use of tools like FieldPrint Calculator and the Cool Farm Tool, which enable PepsiCo to work with our farmers around the world to quantify on-farm greenhouse gas emissions and soil carbon sequestration» (PepsiCo, 2019, s. 12). Dataen fra de digitale verktøyene gjør det mulig for bøndene å foreta rasjonelle beslutninger om aktiviteter eller handlinger som kan forbedre klimaavtrykket jordbruket deres skaper samtidig som det forbedrer jordens fruktbarhet og støtter lokalt biologisk mangfold (PepsiCo, 2019).

Coca-Cola

Ingredienser er en del av kjernen til Coca-Colas produkter. Å sikre at råvarene fra landbruk er produsert på en måte som respekterer jordbruket, lokalsamfunnet og de naturlige ressursene er

topp prioritering for selskapet. Siden 2013 har Coca-Cola hatt et mål om at de 14 globalt prioriterte ingrediensene skal hentes på en bærekraftig måte. Der produkter høstes på en bærekraftig måte har avlingen økt fra 8% til 44%. Coca-Colas tilnærming for å bidra til et mer bærekraftig jordbruk er å hjelpe bønder med å møte SAGP-prinsippene for jordbruk, «(...)ingredients sourced from our farm suppliers meet standards for human and workplace rights, environmental protection and responsible farming management that are set out in our Sustainable Agriculture Guiding Principles (SAGP)» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 30).

«Together with our bottling partners and suppliers, we have made a lot of progress on driving and demonstrating sustainable agricultural practices in our ingredients supply chain» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 31). Selv om Coca-Cola ser stor fremgang, påpeker de også at de har en lang vei igjen å gå. Sertifisering er ikke den eneste måten å hjelpe bønder med å kontinuerlig forbedre deres praksis og bli mer bærekraftige. Flere faktorer som størrelse, klima, sosiale praksiser, tilgang på vann og andre mellomledd i verdikjeden påvirker bønder, deres levebrød og stabiliteten i deres leverandørkjede. Coca-Cola vil derfor bygge videre på det de allerede vet om mangfoldige måter bærekraftig landbruk kan oppnås på. Dette inkluderer å dele kunnskap og verktøy med bønder, samt å investere i verdikjeden for å støtte en mer diversifisert og motstandsdyktig verdikjede. De vil derfor rette sitt fokus på de områdene som har den største risikoen for å hjelpe bøndene til å tilpasse seg deres mål og å støtte utviklingen av standarder der disse mangler (The Coca-Cola Company, 2019).

Blant Coca-Colas mange viktige ingredienser finner vi mangoen, og India produserer mer mango enn noe annet land. Den kommer hovedsakelig fra småbruk fremfor store landbruk. Småbrukene er ofte møtt med økonomiske utfordringer grunnet deres grunnleggende levekår, så det å prioritere en mer langsiktig og bærekraftig praksis kan være utfordrende. Med Coca-Colas samarbeid har mangobønder sett betydelig forskjell i resultat etter kun noen få år, som hjelper både bøndene og Coca-Cola selv (The Coca-Cola Company, 2019).

Gjennom samarbeid med blant annet en av deres hovedleverandører, Foods & inns Ltd. (F&I) ble mangobøndene utstyrt med verktøy, trening og opplæring i beste praksis innen skadedyr- og avlings-håndtering. Gjennom samarbeidet var også bøndene tjent med at F&I åpnet direkte innsamlingsentre for mango. Ved disse sentrene slippe bønder handelskommisjoner, kalt «mandi» som er kostnader knyttet til frakt, veiing og lossing av mango. Coca-Cola tjener på dette samarbeidet gjennom at F&I forsyner deres drift med mangoer som er bærekraftig sertifisert. I ettertid er det flere bønder som har gitt tydelige signaler om at de ønsker å bli en del

av dette samarbeidet, som er et tegn på prosjektets suksess. «This proof that small grower sustainable sourcing is achievable informs our growing investment in the fruit supply chain in India and efforts to make it globally competitive, as we seek to build a stable supply while promoting practices that improve people's lives and livelihoods» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 32).

5.5 Tiltak for vann

PepsiCo

Vann er en fundamental del av PepsiCos verdikjede. Ikke bare er vann viktig for å forbedre jordbruket og gi næring til alt som dyrkes til PepsiCos produksjon, det er også hovedingrediensen i mange av deres drikker samtidig som det er en integrert komponent i deres produktionsvirksomhet. Det finnes estimater som indikerer at to tredjedeler av verdens befolkning kommer til å leve i områder med vannmangel. PepsiCos «*Positive Water Impact Strategy*» fokuserer på å forbedre forvaltning av vann over hele deres business. Deres ultimate mål er å sikre langsiktig, bærekraftig tilgang til vann for alle brukere, spesielt de som lever i allerede utsatte områder. Så vel som å ta tak i egen verdikjede, har PepsiCo et mål om å bruke deres ekspertise og påvirkning til å støtte lokal politikk og praksis som kan beskytte og etterfylle nedbørsfelt. PepsiCo har satt seg målsetting som å «Drive water security to ensure business continuity, while positively contributing to communities» (PepsiCo, 2019, s. 6)

Med en målsetning om å erstatte 100% av vannet de bruker i sin produksjon i områder med høy risiko innen 2025, jobber PepsiCo lokalt for å sørge for at lokalmiljøet kan dra fordeler av dette. Nøkkelen er å minimere deres påvirkning og støtte en sikker fremtid for vann. PepsiCo samarbeider med The Nature Conservancy (TNC) om flere «påfyllingsprogrammer» over hele det amerikanske kontinentet. Videre forklarer PepsiCo i sin rapport at de støtter TNCs arbeid direkte med bønder, landeiere, selskap, regjeringer og lokalsamfunn for å gjenopprette tilgangen på vann. I Cape Town, Sør-Afrika, stod de i fare for at deres vannreserver skulle tørke ut. Som en reaksjon på dette ble PepsiCo et grunnleggende medlem av Greater Cape Town Water Fund, og kom også med det største økonomiske bidraget den gangen. De har også inngått i alliansen Alliance for Water Stewardship (AWS), der målsettingen er å adaptere AWS sine standarder ved deres høy-risikoanlegg innen 2025, for å sikre at deres anlegg samsvarer med det som globalt er anerkjent som beste praksis innen forvaltning av vann (PepsiCo, 2019).

«We aim to create a positive water impact within our manufacturing operations by rethinking how we use water every step of the way» (PepsiCo, 2019, s. 16). Over hele deres produksjon jobber PepsiCo for å forbedre vanneffektiviteten. Med en målsetting om å redusere bruken av vann har deres forsknings- og utviklingsteam kommet opp med en ny og mer effektiv løsning for hvordan de kan dele poteter. Den nye oppfinnelsen som allerede er testet og suksessfullt validert er blitt patentert og reduserer vannbruken under potetdele-prosessen med hele 64%. Denne innovasjonen alene kan spare 640 millioner liter vann årlig på verdensbasis (PepsiCo, 2019).

Coca-Cola

Coca-Colas vannforvaltning ble etablert i India for over et tiår siden, som følge av en konflikt med lokalsamfunnet over de lokale vannressursene. Coca-Cola mente på sin side at de hadde bevis på at deres drift hadde brukt vannet effektivt og ansvarlig, men fikk fort lære at dette ikke var akseptert. Tilgangen på ferskvann er et av vår tids største utfordringer, og poserer som en mulig trussel mot et selskaps rett til å operere. I tillegg til å fremstå som en stor risiko, poserer også vannmangelen som en stor mulighet til å skape en positiv påvirkning for både mennesker og planet. Som et resultat av konflikten ønsket Coca-Cola å forstå hvilken risiko vann var, ikke bare for selskapet eller for det påvirkede lokalsamfunn, men for hele verdikjeden. Det er dette som er forhistorien til deres vannmål, å erstatte alt vannet som blir benyttet i deres drikkevareproduksjon. «As our understanding of water risks and opportunities continues to evolve, we are refining our approach to continue our leadership and further align with the UN Sustainable Development Goals» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 26).

Under «Tracking progress» opplyser Coca-Cola at de returnerer 155% av vannet de bruker i sin produksjon og at 786,452 mennesker har målbart forbedret livet sitt etter at tilgangen på rent vann ble forbedret. Lignende som PepsiCo opplyser Coca-Cola om at vann er en sentral del av deres verdikjede. Det brukes både til å produsere deres råvarer gjennom jordbruket samtidig som det er en viktig ingrediens i deres produkter. Det er likevel ikke bare for Coca-Cola vann spiller en avgjørende rolle. Millioner av mennesker mangler grunnleggende tilgang til rent vann og hygiene. Og med en global temperatur som er stigende grunnet klimaendringer kan det forventes at situasjonen vil forverres, både for selskap og lokalbefolkning. «The foundation of our water stewardship work is our comprehensive risk mitigation strategy that assesses water stress at each plant in our system and in the surrounding communities» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 27). Denne målingen gir en oversikt over den nåværende

situasjonen samt nåværende og fremtidig risiko. Det legger også grunnlaget for hvordan vannet skal håndteres på hver av de forskjellige anleggene (The Coca-Cola Company, 2019).

For over ti år siden etablerte Coca-Cola deres rammeverk for å beskytte, redusere, resirkulere og erstatte vann. Målet var da å erstatte 100% av vannet som brukes i de ferdige produktene, og gi det tilbake til lokalmiljø og naturen. «The replenish projects we support focus on improving safe access to water for human consumption and sanitation; protecting watersheds by improving water capture, storage and quality; and providing water for productive use, such as increased water availability or water efficiency in farming» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 27). Gjennom en rekke samarbeid jobber Coca-Cola med å beskytte og skape tilgang til rent vann. I rapporten kaller de det «*partnering for progress*», hvor de blant annet er en del av FNs *Global Compact CEO Water mandate* hvor de i tiden rapporten ble publisert var et aktivt medlem (The Coca-Cola Company, 2019), uten å redegjøre for hva dette innebærer eller hvilket bidrag eller forpliktelse deres selskap har hatt.

5.6 Tiltak for resirkulering

PepsiCo

I rapporten opplyser PepsiCo at deres ambisjon for resirkulering av plast inkluderer nytenking og innovasjon med et mål om å skape en verden der plast aldri behøver å bli avfall. «Fundamentally change the way the world interacts with our packaging to deliver our vision of a world where plastics need never become waste» (PepsiCo, 2019, s. 6). Emballasje bidrar ikke bare med å holde maten trygg, det bidrar også med å gjøre mat av høy kvalitet tilgjengelig for alle samtidig som det forlenger holdbarheten og reduserer svinn. Likevel, for at det skal ha en plass i det fremtidige systemet, må plastavfallet reduseres. I 2018 presenterte PepsiCo en ny bærekraftig visjon for plast. Det er en kombinasjon av de tre strategiene 1) redusere mengde anvendt plast, 2) resirkulere en større mengde plast for å støtte en sirkulær økonomi, og 3) komme opp med nye løsninger for den plasten og emballasjen de bruker. Målsettingen er å redusere bruken av ny plast i deres produkter med 35% innen 2025 (PepsiCo, 2019).

For å redusere mengden av plast jobber PepsiCo som en av de ledende selskapene for å redusere deres bruk av polyethylene terephthalate (heretter PET) i flere av deres flasker. De skriver i rapporten at de jobber kontinuerlig for å redusere deres karbonavtrykk ved å finne måter

å redusere mengden plast nødvendig i en flaske uten at det skal gå ut over pakkens totale prestasjon. «Where it is environmentally efficient and practical to do so, we also consider alternative packaging materials to plastic» (PepsiCo, 2019, s. 19). I India for eksempel bruker PepsiCo gjenbrukbare glassflasker for kullsyreholdige drikker fremfor plastflasker, da dette resulterer i mindre mengder avfall og et mindre karbonavtrykk enn det PET-flasker har. Andre tiltak er å bytte fra plastflasker til aluminiumsbokser. For snacks-porteføljen ser PepsiCo etter muligheter til å skape en emballasje med «riktigere» størrelse i forhold til innholdet i posen, noe som kan resultere i en reduksjon av plast på 10%. Selv om pakningen blir mindre skal det likevel være det samme innholdet som i dag, og med redusert størrelse kan PepsiCo frakte flere pakker snacks per lastebil, som igjen bidrar til reduserte utslipp. PepsiCo har også signert på *New Plastics Economy Global Commitment*, en forpliktelse som forener selskaper, regjeringer og andre organisasjoner til å stille seg bak en felles visjon om å adressere avfall og utslipp.

«Creating a world where plastics need never become waste requires a shift from a linear to a circular economy approach. This means recycling and reusing packaging material rather than treating it as waste» (PepsiCo, 2019, s. 20). Derfor strever PepsiCo med å gjøre all deres emballasje resirkulerbar, komposterbar eller biologisk nedbrytbar. Videre jobber de med å inkludere en større andel resirkulert materiale inn i emballasjen som en erstatning for *virgin plastic*. Å gjenbruke resirkulert plast bidrar ikke bare mot målet om å redusere bruken av ny plast med 35%, men ved å kjøpe resirkulert materiale skaper dette også et marked der det er økonomisk attraktivt å resirkulere plast (PepsiCo, 2019).

Noen av PepsiCos plastflasker inneholder en andel resirkulert plast kalt rPET. Selskapets målsetting globalt er at andelen med resirkulert materiale skal være på 25% innen 2025, og 50% for flasker i det Europeiske markedet innen 2030. «We would use more recycled plastic, like rPET, today if it were available. Insufficient supply of recycled material is part of the challenge we have to overcome to make our sustainable plastics vision a reality» (PepsiCo, 2019, s. 20). For å adressere problemet og etterspørselen etter rPET har PepsiCo inngått en flerårig tilbudsavtale med Loop Industries for å inkorporere Loops resirkulerte PET i deres flasker. De har også blitt med på et konsortium ledet av det franske selskapet Carbios som investerer i en unikt enzymatisk resirkuleringsteknologi som vil kunne produsere resirkulert plast av høy kvalitet.

Resirkulering hindrer ikke bare forsøpling, det skaper også en økonomisk mulighet. I et globalt perspektiv har veksten i plastproduksjon overgått utviklingen i den nødvendige infrastrukturen for å samle og resirkulere. Flere områder i verden påvirker derfor resirkuleringsraten, noe som hindrer utviklingen av en sirkulær økonomi. Med bakgrunn i dette støtter derfor PepsiCo og PepsiCo Foundation en rekke organisasjoner som jobber for denne utviklingen. Mellom Juli 2018 og juli 2019 har PepsiCo gitt et løfte om å bruke 51 millioner dollar på samarbeid og initiativ med spesifikt fokus på de områdene med svakest infrastruktur og størst risiko for å bidra til plastforurensing. Investeringene har gått til The Recycling Partnership, Alliance to end Plastic Waste, Circulate Capital, Terracycle, Global Plastic Action Partnership og Recycling with purpose (PepsiCo, 2019).

I 2018 ønsket PepsiCo SodaStream, verdens største musserende vannmerke i volum, inn i deres PepsiCo-familie. Det unike produktutvalget har gjort det mulig for deres forbrukere å lage deres egne tilpassede drikkevarer hjemme ved hjelp av gjenbrukbare flasker. «By empowering consumers to switch to reusable bottles, by 2025, we estimate that around 67 billion single-use plastic bottles will be avoided» (PepsiCo, 2019, s. 22), en reduksjon som kommer ved siden av det allerede eksisterende målet om å kutte 35% ny PET-plast (PepsiCo, 2019).

Coca-Cola

Et samfunnsproblem Coca-Cola utøver samfunnsansvar for er søppel. Som er drikkeprodusent produserer de store mengder avfall som, i de fleste tilfeller, havner på avveie etter det er konsumert. Flasker, bokser og andre beholdere havner i havet, langs vannlinjer samt forsøpler lokalsamfunn. «While we had made great strides in recyclability through the years, we realized we had to do more to make sure our packages are collected and recycled» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 21). Deres intensjon er å drastisk redusere emballasjens påvirkning på miljøet gjennom initiativet *World Without Waste*. For å nå disse resultatene jobber Coca-Cola med nøkkelinteressenter samtidig som de samler inn mer fullstendig data for å forstå deres pakninger bedre. I 2018 etablerte de følgende mål: 1) gjøre pakninger 100% resirkulerbar innen 2025, 2) samle og resirkulere alle flasker de selger innen 2030, og 3) forene mennesker gjennom samarbeid for å støtte et sunt, avfallsfritt miljø. Da denne rapporten ble publisert var 88% av Coca-Colas pakninger resirkulerbare, 56% av alle solgte pakninger var resirkulert og det var inngått en 15 millioner dollar forpliktelse til Circular Capital, et selskap som jobber for å forbedre selskaps infrastruktur og forhindre at plast havner på avveie (The Coca-Cola Company, 2019).

«In 2018, we launched World Without Waste—a system-wide effort to design more recyclable packaging, increase collection and partner with communities, NGOs and even our competitors to reduce packaging waste» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 22). Målet er å analysere måter de kan gjøre mer, bedre og raskere. «We are radically rethinking how we produce, recycle and reuse our packaging—and even how we get our products to consumers in the first place» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 22). Gjennom teknologi og innovasjon identifiserer selskapet nye smartere måter å anvende plast, samt hvordan det kan resirkuleres. Blant annet har Coca-Cola kommet med en flaske produsert av 100% av resirkulert plast. De har også gitt flere tilgang til deres åndsverk, PlantBottles, og deler kunnskap både med interessenter og konkurrenter. PlantBottles er flasker som reduseres sitt karbonavtrykk da de består av opptil 30% plantebasert materiale (The Coca-Cola Company, 2019).

Blant annet gjennom samarbeid med Loop Industries og låneavtaler med Ioniqa Technologies får Coca-Cola en bedre tilgang på resirkulert plast av høy kvalitet. I deres arbeid med resirkulering arbeider Coca-Cola med en lokal tilnærming fremfor en global. De forklarer i rapporten at de operer i over 200 land, og at alle land har sine individuelle utfordringer og muligheter når det kommer til resirkulering. «Bottle and can recycling rates differ dramatically, as does the infrastructure in place and even the quality of recycling data that could help us improve» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 22). I noen land er utfordringen knyttet til å få folk til å resirkulere, i andre land er utfordringen knyttet til infrastruktur. Noen har utdaterte anlegg eller utilstrekkelige maskiner. Dette krever at Coca-Cola reagerer ulikt i de forskjellige landene da behovene er så forskjellige. Blant annet i Estland forbedret de innsamlingen av brukte flasker ved å engasjere seg i anti-søppel- og andre utdanningskampanjer, dette økte andelen resirkulerte flasker fra 17,9% til 31,3% på ett år. I Brasil investerte de ca. 25 millioner dollar for å lansere en universalflaske som kan returneres og fylles opp igjen med hvilken som helst smak. Andelen gjenbrukbare flasker er allerede på 20%, med en målsetting om å komme opp i 50% innen 2030. I Nord-Amerika investerer Coca-Cola Foundation i syv «model collection markets» som skal øke andelen mennesker som deltar i resirkulering i lokalsamfunn med allerede velfungerende infrastruktur for resirkulering (The Coca-Cola Company, 2019).

Det er en stor forskjell i hvor stor andel av flasker som blir resirkulert i de individuelle markedene Coca-Cola selges. Rapporten setter forskjellen i perspektiv ved å sammenligne forskjellige lands resirkuleringsrate. Blant samtlige nevnte land er Tyskland best på resirkulering og har en resirkuleringsprosent på hele 98% mens Indonesia scorer dårligst med en prosent på

snaue 8%. Siden resirkulering har så lokale forskjeller holder Coca-Cola de lokale anleggene ansvarlig for å skape utvikling samt å måle den. «That means, on a country-by-country level, we are holding our business leaders accountable for doing business the right way» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 24), med et formål om at dette vil øke resirkuleringsraten i alle marked, uavhengig av pakningstype (The Coca-Cola Company, 2019). Ved å tildele de lokale anleggene ansvaret for utvikling og måling fraskriver de seg deler av ansvaret og forventer at andre vil innfri til deres forventinger.

5.7 Samarbeid med partnere

PepsiCo

«In the coming months, we will engage experts from industry, government, nonprofits and communities to gather more views on what it will take to help build a more sustainable food system and how best PepsiCo can contribute. It's a long-term challenge that will require a broad coalition. But we are committed to meeting our responsibility to our planet and its communities, and we won't rest until we do» (PepsiCo, 2019, s. 3).

Landbruk

PepsiCo opplyser om at over en fjerdedel av deres drivhusgasser stammer fra jordbruk tilhørende deres verdikjede, og at det her er store muligheter for å gjøre tiltak som kan redusere disse utslippene. Som tidligere nevnt i tiltak har PepsiCo gjennom et samarbeid med universitetet i Cambridge skapt programvaren I-crop 2.0 som produserer data som hjelper bønder til å optimalisere bruk av diverse ressurser og råvarer. Ikke bare er programvaren en økonomisk fordel for bøndene, men hjelper også med å redusere landbrukets karbonavtrykk. PepsiCo samarbeider også tett med bønder over hele verden for å redusere deres utslipp. Ved bruk av flere verktøy som FieldPrint Calculator og the Cool Farm Tool bidrar teknologi til at bønder kan ta informerte beslutninger om deres handlinger og hvordan dette påvirker klima og miljø (PepsiCo, 2019).

Andre eksempler på gode samarbeid PepsiCo har inngått er deres demonstrasjonsgårder, som nevnt under deres tiltak for landbruk. Fremfor å samarbeide med andre selskap eller organisasjoner har de heller inngått samarbeid med deres lokale bønder. De bruker demonstrasjonsgårdene til å effektivt innføre deres SFP-program blant diversifiserte og lokale gårder samt øke bønders kunnskap og forståelse for et mer effektivt og bærekraftig landbruk. Med over 100

gårder jobber PepsiCo med innovative bønder for å finne og implementere de beste løsningene for dem. Suksessen måles i både miljømessige og sosiale kriterier, samt kriterier som kvaliteten til produktet. På denne måten bidrar gårdene til å redusere det miljømessige avtrykket som PepsiCos jordbruk har på planeten (PepsiCo, 2019). Det står likevel lite om hvordan PepsiCo jobber, i hvilken grad og av hvilket omfang de bruker økonomiske midler eller andre ressurser for å etablere demonstrasjonsgårdene, så det er vanskelig å si nøyaktig hva bidraget er, da det for det meste kun nevnes effekten av selve gården.

Andre eksempler fra gode samarbeid med demonstrasjonsgårder er arbeidet med Black Gold Farms, en amerikansk potetprodusent, har bøndene jobbet med et team fra SFP-programmet for å identifisere forbedringer for en mer bærekraftig ytelse. Sammen valgte de optimale frøvarianter, samt vann- og næringsmengde for å få de beste avlingene på en mer bærekraftig måte. Om partnerskapet hadde Eric Halverson, CEO, Black Gold Farms, Live Oak, Florida dette å si: «With new practices and constant testing and data collection, we can make smart decisions for our business and the environment. PepsiCo has been a vital partner in helping us to become more sustainable. We're proud that consumers in the U.S. and Canada can enjoy their chips made from potatoes that were grown the right way» (PepsiCo, 2019, s. 10)

Vannbruk

Vann er, som tidligere nevnt en annen naturressurs PepsiCo anvender store mengder av. De forklarer at de tar handling i deres verdikjede, og benytter i den anledning deres egne kunnskaper og påvirkningskraft til å påvirke blant annet lokale *policies* og *practices* som blant annet kan bidra til å restaurere og beskytte drikkevannet i lokalsamfunn. De fokuserer sin innsats lokalt gjennom å arbeide i de områdene de selv henter vann fra. Dette sørger for at lokalbefolkningen har tilgang på vann, og dra fordel av deres innsats. Gjennom samarbeid med The Nature Conservancy (TNC), har de flere programmer for «vannpåfylling» over hele USA, Latin-Amerika og Sør-Afrika. Arbeidet støtter direkte bønder, landeiere, regjeringer og lokalsamfunn for å restaurere vannanlegg og etterfylle vannet de bruker. Ikke bare fører samarbeidet til bedre vanntilførsel, men har også flere sosiale og miljømessige effekter som forbedringer i jordbruk, nye arbeidsplasser og en større klimastabilitet. «In partnership with TNC, we launched “Water for the Planet” to implement and support conservation projects, such as local reforestation programs, in Latin America. In 2018, the program’s conservation efforts replenished over 220 million liters of water to the high water-risk watersheds in Guatemala City, São Paulo, Mexico City and Monterrey» (PepsiCo, 2019, s. 15) Det nevnes likevel

ikke mye mer enn at de har inngått samarbeid, og PepsiCos bidrag nevnes ikke, og virker ikke å være av interesse.

PepsiCo har også bidratt med betydelige finansielle midler i prosjekter som *the Greater Cape Town Water Fund*, et fond de er grunnleggende medlem i. Deres finansielle bidrag blir brukt til å støtte handlinger gjennomført av TNC. Prosjektet støttet også etableringen av et team ledet av kvinner som spesialiserer seg i å restaurere og fikse vannkilder. PepsiCo har også andre tiltak for rent og sikkert drikkevann, blant annet gjennom deres arbeid i PepsiCo Foundation. « (...) The PepsiCo Foundation teams with nonprofit groups and non-government organizations (NGOs) to support conservation, distribution and purification programs worldwide» (PepsiCo, 2019, s. 17). De rapporterer at over 22 millioner mennesker drar fordel av PepsiCo Foundations Safe Water Access Program. Blant annet gjennom deres finansielle støtte på 4,2 millioner dollar til deres samarbeidspartner WaterAid i India har de påvirket over 200 000 mennesker gjennom tiltak som å restaurere brønner. De har også bidratt med finansiell støtte til the Inter-American Development Bank's (IDB) AquaFund, for å gjøre vann og sanitærtjenester universelle. Her viser de blant annet til et økonomisk bidrag på 7 millioner dollar investert mellom 2011 og 2016, som har vært en viktig brikke for å motivere til de 547 millionene som senere har blitt investert og som har hjulpet over 765 000 mennesker til rent vann og sanitære servicer. «In addition, PepsiCo and the IDB teamed up to address the mismatch between water supply and demand with the Hydro-BID Technical support center, a groundbreaking water resource center (...)» (PepsiCo, 2019, s. 17). Her kan lokale ledere for vannanlegg søke hjelp for å håndtere sine vannressurser (PepsiCo, 2019).

Ved siden av sine egne initiativer donerer PepsiCo også store summer til organisasjoner som jobber med å gjøre rent vann tilgjengelig for alle. Gjennom sin PepsiCo Foundation gir de bidrag til organisasjoner som WaterAid, med en donasjon på 4,2 millioner dollar har de gitt 200 000 mennesker sør i India vann. De har også støttet Inter-American Development Bank's (IDB) AquaFund for å bidra til rent vann i Latin-Amerika, som første private donor investerte de 7 millioner dollar, et startskudd som bidro til at det totalt i april 2019 var blitt donert over 547 millioner dollar. Bakgrunnen for deres donasjoner forklares ved at én av ni akkurat nå ikke har tilgang på trygt og rent drikkevann. Denne mangelen har ringvirkninger som blant annet problemer med hygiene, vannbårne sykdommer, hungersnød og migrering. Støtte og tiltak for vann virker hovedsakelig å være gjennomført med økonomiske bidrag da det ikke fremkommer andre presiseringer eller forklaringer i rapporten.

Resirkulering og plast

Når det kommer til resirkulering deltar blant annet PepsiCo i et konsortium ledet av det franske selskapet Carbois som investerer i en ny og unik resirkuleringsteknologi. En teknologi som kan produsere resirkulert plast av høy kvalitet, og bidrar til redusert bruk av *virgin* plast. De har også inngått i et samarbeid med Loop Industries for å inkorporere deres rPET (resirkulert plast), som kan resirkulere selv plast av lav kvalitet, i PepsiCos flasker. Likt som ved tiltak for landbruk sier PepsiCo lite om samarbeidene og avtalene relatert til plast, og det må derfor med rimelighet kunne antas at deres bidrag er av økonomiske art.

Å øke resirkuleringsraten handler om å både hindre plast fra å bli søppel som havner på avveie, samt å øke andel resirkulert innhold i nye pakninger. På verdensbasis overgår veksten i plastproduksjon utviklingen av en tilstrekkelig infrastruktur og et tilstrekkelig innsamlingsanlegg for mottak og resirkulering. I mange deler av verden hindres utvikling av en sirkulær økonomi mangel på resirkuleringssystemer. «PepsiCo and The PepsiCo Foundation are accelerating efforts to boost recycling rates across the world. Between July 2018 and July 2019, we pledged over \$51 million globally in partnership initiatives, with a specific focus on some of the areas with the poorest infrastructure and highest risk of contributing to plastic pollution» (PepsiCo, 2019, s. 21).

Blant deres samarbeid for plast og resirkulering lister rapporten opp følgende partnere: The Recycling Partnership, Alliance to End Plastic Waste, Circulate Capital, TerraCycle, Global Plastic Action Partnership og Recycling with Purpose. Blant tiltakene samarbeidene har gjennomført er blant annet resirkuleringsutfordringen «All In On Recycling», den største av sitt slag noensinne gjennomført i USA, med målsetting om å gjøre resirkulering lettere for mer enn 25 millioner familier. Hvilken rolle PepsiCo konkret spilte i dette samarbeidet er ikke oppgitt. De sluttet seg til Alliance to End Plastic Waste, en non-profitt-organisasjon med målsetting om å bruke 1,5 milliarder dollar de neste fem årene for å hindre plast i havet, heller ikke her er PepsiCos rolle fastsatt. PepsiCo Foundation har donert 15 millioner dollar til Circulate Capital for å katalysere investeringer i løsninger som hindrer plastforurensing i Sør- og Sørøst-Asia. Samarbeidet med TerraCycle har bidratt til at 80% av UKs hushold nå er innenfor en 4 mile radius fra et returpunkt for plast. De er en av grunnleggerne av Global Plastic Action Partnership, «a multi-stakeholder public-private collaboration platform housed by the World Economic Forum that is convening key leaders, promoting strategic initiatives and connecting investments dedicated to accelerating progress towards a world free of plastic

waste and pollution» (PepsiCo, 2019, s. 21). Siste samarbeid er deres lansering av Recycling with Purpose, som promoterer en sirkulær økonomi for plast i Latin-Amerika gjennom forbrukeropplæring, insentiver og samarbeid med organisasjoner som jobber for resirkulering (PepsiCo, 2019).

Andre samarbeid for å hindre at plast kommer på avveie er blant annet NaturALL Bottle Alliance. «Through the NaturALL Bottle Alliance, we're working with Origin Materials and peer companies to develop fully-recyclable, 100 percent renewable plastic bottles» (PepsiCo, 2019, s. 23). De undersøker blant annet om det kan lages flasker ut av bærekraftig produserte trær, som er et mindre skadelig alternativ enn oljebasert plast. De jobbet også, gjennom et samarbeid med pioneren Danimer Scientific, med å skape en ny type emballasje. En type film til å pakke snacks i som har egenskaper som gjør at det er fullt biologisk nedbrytbart uavhengig av hvordan eller hvor det kastes. Til nå har de allerede kommet med en ny pakning til snacks i India, Chile og USA, som er en tynnfilm som er biologisk nedbrytbart over tid om det kastes i godt håndterte komposteringsanlegg (PepsiCo, 2019). Ved å kun presentere samarbeidets mål og måloppnåelser er det vanskelig å forsvare at deres innsats har vært større eller mer omfattende enn kun økonomiske bidrag. Det åpner for egen tolkning av selskapets faktiske deltakelse og involvering, som både kan veie i positiv eller negativ retning for selskapet.

Cola:

Likt som PepsiCo har Coca-Cola en rekke samarbeid i deres CSR-portefølje. De forklarer at partnerskap er en viktig del av deres arbeid og at de gjennom samarbeid kan oppnå mer sammen. «We can progress faster and with more impact by working with stakeholders who can bring their expertise and know-how to help create a better world» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 39). I deres *stakeholder engagement* er hovedfokuset på åpenhet, inkludering, konsistens og ansvarlighet. Deres engasjement inkluderer både samarbeid med globale og lokale partnere over flere nøkkelområder. Deres «*Core Principles of Engagement*» er å «Improve how The Coca-Cola Company engages with stakeholders in our efforts to act, influence and advocate for responsible business growth» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 39). De forklarer at innspill fra en diversifisert gruppe interessenter hjelper med å fremme og videreutvikle deres bærekraftsmål, der konsistent og åpen kommunikasjon er fundamentalt (The Coca-Cola Company, 2019).

Landbruk

Som tidligere nevnt jobber Coca-Cola for å forbedre mangobønders forhold i India. Prosjektet hviler på den samlede innsatsen fra en rekke ulike partnere. Technoserve gjorde en diagnostisk studie og F&I investerte penger, tid og innsats til Ford Foundation som sponset penger til frø. Andre partnere inkluderer *the State Bank of India* for finansiering til bønder, Bayer Crop Sciences for integrering av skadedyrkontroll, Aries Agro for jordforvaltning, Cropin Technologies for datainnsamling og Solidaridad for utbygging av kapasitet og styring av orden. Coca-Cola på sin side sier dette samarbeidet inngår i deres fem års satsing på sirkulær og produktiv fruktproduksjon i India. Med en investering på 1,7 milliarder dollar er det forventet at dette vil bistå 200 000 bønder med å løfte deres praksis til et nivå som samsvarer med den indiske regjeringen sine mål (The Coca-Cola Company, 2019).

Vann

Måten Coca-Cola jobber med å tilbakeføre vann på er gjennom en rekke forskjellige samarbeid. De kaller det «*partnering for progress*» og nevner partnere som World WildlifeFund, 2030 Water Resources Group, The Nature Conservancy og the Global Water Partnership-Mediterranean. I 2007 ble de en del av FNs Global Compact CEO Water Mandate der de som nevnt har en aktiv rolle. Deres lokale tilgang til vann og sanitetsprogram er implementert av partnere som Water & Sanitation for the Urban Poor (WSUP), WaterAid, CARE, Water For People og lokale hjelpemidler og tjenesteleverandører med støtte fra medfinansiererere som USAID gjennom Water and Development Alliance, One Drop, and Inter-American Development Bank (The Coca-Cola Company, 2019).

I rapporten opplyser Coca-Cola at deres samarbeid relatert til vann og vannreservasjon gjøres gjennom en rekke samarbeid og at de totalt har investert 124 millioner dollar i WASH- initiativer (initiativer knyttet til *Water, Sanitation og Hygiene*). Rapporten presenterer noen av deres globale partnerskap, blant annet samarbeid med World Wildlife Fund, 2030 Water Resources Group, The Nature Conservancy og the Global Water Partnership- Mediterranean. Det forklares videre at deres lokale tilgang til vann- og sanitetsprogram blir implementert av deres partnere i de lokale områdene, og lister opp organisasjoner som CARE, Water For People, WaterAid og Water & Sanitation for the Urban Poor (WSUP), samt støtte til lokale leverandører og tjenestetilbydere sammen med medfinansierende organisasjoner som USAID gjennom Water and Development Alliance, One Drop og Inter-American Development Bank (The Coca-Cola Company, 2019).

Flere samarbeid har vist seg å være suksessfulle, og likt som PepsiCo samarbeider Coca-Cola med *the Greater Cape Town Water Fund*. «By the end of 2018, RAIN, the Replenish Africa Initiative of The Coca-Cola Foundation, had provided safe drinking water to more than 2.8 million people in Africa and supported water, sanitation and hygiene (WASH) programs in more than 2,000 communities across 41 African countries» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 26). I Cape Town, Sør-Afrika, stod byen overfor det som ble kalt «Day zero», dagen der byen ville gå tom for vann. I et forsøk på å endre dette ble det i 2018 startet et innovativt økologisk inngrep for å forbedre hvor fort vannkilden kunne fylle seg opp igjen. Etablert av *the Greater Cape Town Water Fund* og implementert av *The Nature Conservancy* med støtte fra RAIN (Replenish Africa Initiative of The Coca-Cola Foundation), forbedret dette livene til lokalbefolkningen samtidig som det sikrer vannforsyningen over hele Cape Towns vanntilførselssystem. «The program is also creating economic opportunities for women on the front lines of the restoration effort» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 26). Dette initiativet sikrer 8 millioner liter vann i året, der 60 000 husstander er positivt påvirket og hele 4 millioner mennesker tjent ved den nye sikkerheten. Gjennom deres økonomiske bidrag har det blant annet blitt utviklet økonomiske muligheter for kvinner i landet (The Coca-Cola Company, 2019).

«The guiding principle of such public-private water funds is that it costs less to prevent water problems at the source than to address them downstream» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 26). Med utgangspunkt i dette prinsippet gikk arbeidet ut på å fjerne uønsket vekst av innvandrende plantearter samtidig som en naturlig vegetasjon restaureres blir mer vann gjort tilgjengelig for lokalbefolkningen. Fondet hyret også inn en gruppe kvinner fra lokalsamfunnene rundt Cape Town, og skapte et tilbud i et område der arbeidsledigheten er høy. Kvinnene fikk blant annet opplæring av dyktige fagfolk i bruk av verktøy nødvendig for å håndtere behandlingen av planter. Når det kommer til hva selve Coca-Colas bidrag er i dette samarbeidet skriver de at RAIN donerte 150 000 dollar i The Greater Cape Town Fund. For å sikre åpenhet og sensitivitet overfor lokalsamfunnets behov samarbeider prosjektet med en rekke forskjellige interessenter, deriblant myndigheter og miljøspesialister. De har også en strategisk rolle som medlem av fondets styringskomité, og viser til at stiftelsen FEMSA, som tilhører deres største uavhengige tappefirma, også har inngått samarbeid med The Nature Conservancy for å opprette vannfond som støtter 24 prosjekter i åtte forskjellige Latin-amerikanske land (The Coca-Cola Company, 2019).

Resirkulering og plast

Indonesia er, ifølge Ocean Conservancy, verdens nest største kilde til plastavfall i havet. Coca-Cola jobber for å omgjøre dette til en «delt mulighet» gjennom PRAISE (Packaging and Recycling Association for Indonesia Sustainable Environment), et strategisk samarbeid mellom industriledere med 2030-visjonen: «to bring economic, social and environmental benefits to Indonesia by transforming packaging waste into a high-value resource» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 25). De seks grunnleggerne inkluderer Coca-Cola Indonesia, Indofood, Unilever, Danone, Nestlé og Tetra Pak. Samarbeidet har bidratt med å formulere Indonesias første resirkuleringsinitiativ, et initiativ som samstemmer med Coca-Colas World Without Waste visjon (The Coca-Cola Company, 2019).

Grunnet den lave infrastrukturen og mangel på forståelse for resirkulering forblir resirkuleringsraten i Indonesia lav. I et forsøk på å endre dette har PRAISE satt ut 100 innsamlingskasser over hele Jakarta, støttet opp av både «online» og «offline» opplæring. «Each drop box is divided into paper and non-paper recyclables, which Waste4Change—an Indonesian social enterprise—collects, transports, and manages» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 25). Gjennom tilleggsstøtte har det i tillegg blitt satt opp 100 ekstra innsamlingskasser i Bekasi, utenfor Jakarta. Coca-Cola forteller at de har en aktiv rolle i PRAISE, der de bidrar både med strategikutvikling og implementering, hvor både deres lokale emballasjedirektør og CEO for The Coca-Cola Foundation sitter i styringskomitéen. «PRAISE launched its Drop Box initiative in collaboration with the Ministry of Environment and Forestry of the Republic of Indonesia, DKI Jakarta Environmental Service, and Waste4Change, and directly involves local stakeholders such as schools, retailers, mosques, churches, offices and others» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 25).

5.8 Oppsummering

Analysen har tatt utgangspunkt i problemstillingen «*Hvorfor tar PepsiCo og Coca-Cola samfunnsansvar og hvordan gjennomfører de samfunnsansvarlige tiltak og samarbeid?*» delt inn i to forskningsspørsmål: 1) *Hvorfor tar PepsiCo og Coca-Cola samfunnsansvar?* og 2) *Hvordan gjennomfører de samfunnsansvarlige tiltak og samarbeid?* Første del av analysen tar for seg hva PepsiCo og Coca-Cola har oppgitt som deres formål, hvilken holdning og oppfatning de har av hvem som er deres interessenter hvilket ansvar de mener de har. Samlet utgjør dette *hvorfor* nevnte bedrifter tar samfunnsansvar.

Både PepsiCo og Coca-Cola har symbolske formål der de ønsker å gjøre verden til et bedre sted med sine produkter. De skal være globale ledere som går foran for å utgjøre en forskjell, både for mennesker og planeten. Begge selskap snakker om ansvar overfor investorer, mens PepsiCo i større grad anerkjenner investorers tillit og føler på en forpliktelse om å forvalte deres verdier skriver Coca-Cola i større grad om økonomiske forventninger. Lignende referanse gjøres flere ganger i Coca-Colas rapport, og selv om det gjøres klart at de ganske likt som PepsiCo anerkjenner et større spekter av interessenter, virker deres hovedmål å være fiksert på eierne. Begge bedrifter anerkjenner et stort spekter av interessenter og forklarer lignende at de spiller en rolle i deres beslutningsprosesser. PepsiCo skriver at et godt samarbeid med interessenter vil være både viktig og avgjørende. Coca-Cola skriver at de har en komité som følger med på trender og utfordringer som kan påvirke eiere og andre interessenter.

Når det er fastsatt hvilke formål og grupper med interessenter selskapene først og fremst tjener ble det undersøkt hvilke ansvar de mener at de har. PepsiCo anerkjenner ansvar som en stor aktør i markedet og Coca-Cola føler forpliktelse om å gjøre business på den riktige måten. Begge føler et overordnet ansvar overfor samfunn og planet, og begge snakker omfattende om klima, der spesielt PepsiCo anerkjenner utfordringene samfunnet står overfor ved dagens klimasituasjon. Bærekraft er et gjentakende tema i begge rapporter, der selskapene har målsettinger om en mer miljøvennlig og bærekraftig verdikjede i fremtiden. Coca-Cola presiserer at de forblir en *brand-business*, men at gjennom arbeid med å skape en god merkevare vil holde målsettinger og løfter gitt om utslippskutt og bærekraft. De føler seg forpliktet til å støtte lokale økonomier, og ser på forholdet mellom lokalsamfunn og suksessfulle selskap som et symbiotisk forhold. PepsiCo sier de vil vinne med *purpose*, og presenterer konkrete områder og målbare målsetninger som kan vurderes. Begge selskap har valgt fokusområder som er viktig for deres interessenter, der PepsiCo skriver at dette er et av kriteriene for deres beslutning forteller Coca-Cola at de kontinuerlig følger med på miljømessige trender som påvirker eiere og andre interessenter.

Andre del av analysen svarer på det andre forskningsspørsmålet, *Hvordan gjennomfører de samfunnsansvarlige tiltak og samarbeid?* Gjennom en analyse av tiltak sentrert rundt initiativ tilhørende kategoriene landbruk, vannbruk og plastbruk er det blitt avdekket en rekke ulike tiltak av samfunnsansvarlig karakter. Begge selskap har tiltak og samarbeid som strekker seg over et helt spekter for samfunnsansvar fra filantropi, sponing og investering til *shared value* initiativer.

PepsiCo har flere tiltak som har bidratt med økt verdi både for selskap og involverte interessenter, blant annet gjennom deres arbeid med demonstrasjonsgårder, i-Crop 2.0 og andre programvarer har de skapt råvarer av høyere kvalitet, med mindre ressurser, og som har gitt en høyere avkastning for bøndene som er med i programmet. Strategiske samarbeid med blant annet universitetet i Cambridge har vist seg å være svært suksessfulle og ikke minst bærekraftige. Coca-Cola deltar på sin side i en rekke suksessfulle samarbeid blant annet med RAIN og USAID som jobber med å tilbakeføre vann Coca-Cola bruker til sin produksjon. Andre partnerskap som PRAISE bidrar med å forbedre resirkulering i Indonesia, et samarbeid som består av en koalisjon mellom Coca-Cola og fem andre selskap, der Coca-Cola har tatt en mer aktiv rolle og bidrar blant annet med strategi og implementering.

Begge rapporter viser til en rekke samarbeid der selskapene kun har hatt en økonomisk, og i de fleste tilfeller en tilsynelatende passiv rolle. De fleste vanntiltak støttes av økonomiske bidrag, gjerne gjennom selskapenes stiftelser. Lignende tendenser kan også tolkes ut av flere av deres initiativer for resirkulering eller reduksjon av plast. Begge selskap opplyser ved flere anledninger at de har planlagt eller lovet økonomiske investeringer eller bidrag over lengre perioder. Generelt sies det lite om hvilke konkrete tiltak eller faktiske bidrag de har gjort annet enn å donere penger, samarbeidet med eller «slått seg sammen med» andre organisasjoner, ofte frivillige organisasjoner allerede etablert i område eller markedet for å bekjempe problemet.

5.9 Konklusjon

PepsiCo og Coca-Colas motiv til samfunnsansvar stammer fra deres følte ansvar og forpliktelse overfor deres brede spekter av interessenter. Selv om interessenter oppfattes og vektlegges forskjellig av de to selskapene er de likevel anerkjent og inkludert ved flere anledninger, der det ofte presiseres at beslutninger er tatt på bakgrunn av deres beste interesse. Samfunnsansvaret gjennomføres gjennom tiltak som strekker seg over et bredt spekter fra økonomiske bidrag til samarbeid for innovasjon, kunnskapsdeling, opplæring og fastsatte krav, forventinger og retningslinjer. Begge selskaps samfunnsansvarsporteføljer virker å være svært differensierte og brer seg ut i både store og små omfang og fokusområder. Likt for begge er at de kontinuerlig virker å være dedikert og fokusert på å løse de overordnede utfordringene knyttet til klima og miljø.

Kapittel 6 – Diskusjon

For å kunne realisere oppgavens formål: *Å forstå hva som virker å være det egentlige motivet til PepsiCo og Coca-Colas samfunnsansvar, å avdekke hvor samfunnsansvarlige de egentlig er og hvilke fordeler eller ulemper dette kan medføre for selskapene* vil det nå presenteres en diskusjon basert på det teoretiske rammeverket lagt til grunn for oppgaven, casebeskrivelsen i kapittel 4 og den foregående analysen foretatt i kapittel 5. Formålet er tredelt og det vil derfor være til fordel for diskusjonen at den deles inn deretter. Første del vil ta for seg hva som oppfattes å være selskapenes egentlige motiv til samfunnsansvar, del to vil diskutere hvor samfunnsansvarlig tiltakene deres egentlig er og siste del vil ta for seg eventuelle fordeler eller ulemper dette kan medføre for PepsiCo og Coca-Cola

6.1 Det virkelige motivet til samfunnsansvar

Når det kommer til hva som virker å være PepsiCo og Coca-Cola sitt egentlige samfunnsansvar er det naturlig å starte med å se på hvilket perspektiv de har på ansvar. Hva som kan forventes av et selskap, og hva selskapet selv forventer at deres ansvar er, handler om hvilket rasjonelle syn de har på samfunnsansvar. Ut ifra ordbruk, prioritert rekkefølge og gjentakende trykk på viktigheten av interessenter oppfattes det som at PepsiCo lener seg mer mot interessentperspektivet enn *shareholder*-perspektivet (Friedman, 1970; Freeman & Reed, 1983). Motsatt virker Coca-Cola i deres rapport å lene seg mer mot eiere og selskapets interesse, ofte mer indirekte, men gjerne også som symbolske gester når de blant annet ramser opp deres interessenter. Det er derfor naturlig å anta at Coca-Cola lener seg mer mot Friedmans *shareholder*-perspektiv enn det PepsiCo gjør.

Basert på det som virker å være deres hovedperspektiv på interessenter er det naturlig å tenke seg at PepsiCo tar samfunnsansvar fordi de verdsetter deres interessenters forventinger og anerkjenner deres makt. De nevner at input fra interessentene fungerer som hjørnesteiner i bedriftens beslutninger og at de tar avgjørelser ut ifra hvilke faktorer som påvirker interessentene mest. Dette stemmer godt overens med interessentteorien, som forklarer at selskap som vurderer påvirkning på interessenter i forkant av avgjørelser vil i større grad unngå motstand i implementering. Ved at interessentene er kartlagt på forhånd kan selskapet i større grad foreta prioriterte beslutninger. Videre sier teorien at for selskap som ønsker å fremstå som ansvarlige ikke bare må ta beslutninger som er gode for interessentene de må også opptre på en etisk ansvarlig måte. Dette kan virke og stemme for PepsiCo da det gjøres tidlig klart at de føler seg

forpliktet til å ta ansvar for utvikling samtidig som de anerkjenner utfordringene selskapet står ovenfor.

I Coca-Cola sitt tilfelle snakker de om å tilfredsstillere eiere og andre interessenter. Ved å indirekte verdsette de økonomiske bidragsyterne, som gjøres ved flere anledninger, bryter de med hovedprinsippet i interessenteorien. De er derimot mer inne på det Friedman snakket om i sitt *shareholder*-perspektiv, der han forklarer at det eneste ansvaret er å levere økonomiske resultater på vegne av sine eiere. Selskapet nevner likevel lignende PepsiCo et bredt spekter av interessenter, der de har en egen komité som analyserer trender og utfordringer som kan ha en effekt på deres *stakeholders*. Dette forklares som helt naturlig innen *shareholder*-teorien, da det presiseres at selv om hovedvekten legges på eierne, er det likevel viktig å anerkjenne et større spekter av interessenter da det å ignorere dem enten direkte eller indirekte kan skade lønnsomheten som igjen vil skade eierne. Dette har, som teorien slår fast, ikke noe med deres moralske ansvar å gjøre, men heller deres plikt til å gjøre det som er nødvendig for å tjene penger innenfor de gitte rammene (Friedman, 1970).

Det kan også hentes argumenter for at PepsiCo tar ansvar ut ifra etiske argumenter. Fra teorien er det allerede redegjort for etiske argumenter som forsvarer hvorfor selskap tar samfunnsansvar. Blant annet forklarer dydsetikken at ansvar kan komme som et resultat av personers moralske karakter og følte forpliktelse (Midttun, 2014). Dette virker å stemme overens med forordet fra PepsiCos CEO, der han blant annet utdyper at han har tenkt nøye gjennom hvilket ansvar det er å lede et så ikonisk selskap, og at han kjenner på ansvaret det er forventet at selskapet skal ta. Det kan også dras paralleller til utilitarisme eller nytteetikk, der det er fellesskapets samlede interesse som står i sentrum, et perspektiv som sammenfaller godt med interessenttilnærmingen som allerede er antatt i PepsiCo. I Coca-Colas tilfelle er det mer aktuelt å anta at ledelsen handler ut ifra pliktetiske holdninger der ansvar ses på som allmenne prinsipper og regler som må følges basert på dagens trender og forventinger blant selskapets øvrige interessenter. Her forventer de at om alle hadde gjort det samme tiltak som dem ville dette ha ført til en mer bærekraftig verden.

Et annet element som kan spille en rolle i selskapets holdninger til å anvende samfunnsansvar er hvilken generell konkurransestrategi selskapet har. Uten å ha gjennomført noen konkret eller detaljert analyse av PepsiCo og Coca-Colas konkurransestrategi er det likevel rimelig å kunne anta at begge selskap opererer under volumbasert konkurranse. Om denne antakelsen stemmer er også dette med på å underbygge påstanden om at bedriftene har et mer pragmatisk

forhold til samfunnsansvar der det blant annet kan brukes som en form for risikostyring på lik måte som beskrevet av Midttun (2007) i teorien. Dersom PepsiCo og Coca-Colas holdninger farges av konkurransesituasjon kan dette ha en betydning på hvor omfattende tiltak bedriftene anser som nødvendig for å tilfredsstille myndigheter og andre interessenter. Selv om ingen av selskapene direkte gir inntrykk for at dette er tilfellet bak deres motiv til samfunnsansvar virker å ha en større sannhet i Coca-Cola sin rapport enn i PepsiCo sin.

Andre motiv som kan påvirke hvorfor selskapene tar samfunnsansvar kan være risikostyring. Trenden startet på 80 tallet og er nevnt å være spesielt aktuell for bedrifter som opererer i svært omdømmesensitive bransjer (The Economist, 2008). Som redegjort for i casegjennomgangen er PepsiCo og Coca-Cola to av verdens fremste selskap innen alkoholfrie drikkevarer. De både selges og opererer i de fleste land, som gir dem et enormt marked med interessenter og forretningsområder som de både påvirkes av og har en påvirkning på. Innenfor teori om risikominimering forklares det blant annet at trenden førte til mer åpenhet og bransjestandarder for at bedrifter skulle kunne argumentere for at de har alt «på det rene». Både PepsiCo og Coca-Cola snakker om åpenhet i deres rapporter, noe som både kan skyldes deres forsøk på å legitimere driften deres, men kan, som teorien forklarer, også være et tiltak for å minimere risiko. I så tilfelle vil selskapets motiv til samfunnsansvar skyldes frykt for tap av omdømme og dårlig medieomtale, ikke etiske aspekter.

Lignende risikostyring er «*the reputation argument*» (Porter & Kramer, 2006) kilde til motiv for samfunnsansvar. Ved å bekymre seg mer for eget omdømme, rykte og lisens til å drive gjennomfører selskap tiltak som tilfredsstiller interessentene. I situasjoner der dette er tilfellet tar ikke selskapene samfunnsansvar av gode intensjoner men heller som en forsikring eller som en sikkerhet mot fremtidige kriser. Sett i dette perspektivet er det ikke urimelig å se sammenhenger til Coca-Colas plutselige interesse for å ta ansvar for vann i regioner de opererer, blant annet i India. Etter en stor konflikt beskrevet i kontekst og i Coca-Colas rapport kom det frem at Coca-Cola i ettertid av krisen fant en ny interesse og motiv for å ta ansvar for deres vannbruk. Dette kan skyldes et økende press på restriksjoner eller hindring i produksjon som selskapet potensielt hadde stått overfor. Kan motivet bak deres plutselige bidrag med vann skyldes en frykt for tap av eget omdømme? Sånn det fremkommer av rapport og kontekst synes det å være rimelig å anta.

Et annet motiv kan skyldes synligheten i media. Forskning forklarer at mer synlig selskap gjør flere tiltak av to grunner, 1), fordi mer synlighet ofte betyr flere krav fra en større og mer

diversifisert gruppe interessenter, 2), fordi mer synlighet gjør dem mer følsomme overfor kriser (Georgiadis et al., 2012). Dette motivet passer godt sammen med motivet for risikostyring og «the reputation argument». Da både PepsiCo og Coca-Cola er svært synlige i media, og store selskap som er godt anerkjent over store deler av verden er det et naturlig motiv og en naturlig frykt overfor presset om verden har til deres drift og ansvar. Blant annet påpeker Brønn at det å overse forventninger kan ha katastrofale konsekvenser (Brønn, 2019), dette kan blant annet knyttes til Coca-Colas konflikt over vann, der konsekvensen av å ikke gjøre noe som helst kunne resultert i at de kunne blitt fratatt lisens eller tillatelse til å operere.

Begge bedrifter snakker ved flere anledninger om at de har ambisjoner om å skape verdi for andre, spesielt lokalsamfunn som de har en påvirkning på. Dette kan ses på som *shared value* initiativer (Porter & Kramer, 2011), og kan være bakgrunnen for deres motiv til samfunnsansvar. Dersom dette er aktuelt vil samfunnsansvar ha en større strategisk rolle i bedriften, der det er inkorporert i bedriftens kjerneverdier og omgjort til en del av bedriftens DNA. Dette kan, ved første øyekast virke å være tilfelle ved noen av PepsiCo sine tiltak. De var veldig tydelige på at de arbeidet med å inkludere *purpose* i deres forretningsstrategi og varemerke. Det holder likevel ikke å skrive at det er det de gjør, da denne formen for samfunnsansvar krever kontinuerlig arbeid der selskap alltid vurderer konsekvenser for samfunnet før de tar avgjørelser. Selv om det finnes eksempler der bedriften gjør tiltak som er av *shared value* karakter, er ikke dette bevis for at dette er deres hovedmotiv for å ta ansvar. Lignende gjelder for Coca-Cola som snakker om å gjøre business på den rette måten, som kan antyde at de vil gjøre det som skaper størst verdi for samfunnet. Det er heller ikke her noen overbevisende bevis på at *shared value* er deres motiv for ansvar selv om noen av tiltakene er av *shared value* karakter.

Andre motiv bedrifter kan ha for å ta samfunnsansvar er legitimering og lønnsomhet. Dersom motivene til PepsiCo og Coca-Cola hadde vært å legitimere selskapet hadde hovedfokuset vært på å fremstå som mer moralske, som ville bidratt til å styrke deres omdømme (Brønn & Vidaver-Cohen, 2008). Det er imidlertid ingen tegn i selskapenes rapporter som tyder på at de initierer tiltak bare for å fremstå moralske, da de i flere tilfeller bidrar tungt økonomisk i situasjoner der det finnes «billigere måter» å ta ansvar på. Dersom motivet deres til samfunnsansvar skyldes lønnsomhet er forventningene deres at valgte initiativ vil skape en direkte finansiell fordel for selskapet. Dette argumentet kan virke overbevisende i begge case sitt tilfelle. Spesielt i Coca-Cola sitt tilfelle, som allerede er antatt å være mer *shareholder* fiksert, kan motivet lønnsomhet virke passende. Blant annet kan det virke som om flere av tiltakene tatt i

de forskjellige fokusområdene er tatt for å holde Coca-Cola konkurransedyktige, for eksempel kan deres tiltak for vann etter konflikten i India virke beskyttende på den eksisterende lønnsomheten. Også PepsiCo nevner en økt topplinjevekst i kombinasjon med økt bærekraft som deres ambisjoner. Dette gir grunn til å tro at også de anerkjenner samfunnsansvar som bidrag til lønnsomhet og i den sammenheng gjør tiltak som virker støttende for dette.

Det kan også være uetiske motiv bak selskapenes samfunnsansvar. Dersom motivene deres virker å være gjort i forsøk på å virke mer miljøvennlige enn det de faktisk er, er dette et tegn på at selskapene grønnvasker seg (Ihlen, 2011). Blant annet kan økonomiske bidrag i prosjekter relatert til resirkulering kritiseres da selskapene overfører ansvaret på konsumenter ved å trykke et resirkuleringsmerke på emballasjen. Her kan en oppfatte at selskapene godskrives en «tag» på en flaske som et ansvar for redusert avfall, når begge tydelig presiserer, likt som casebeskrivelsen, at infrastruktur er den største utfordringen knyttet til resirkulering. På denne måten kan både PepsiCo og Coca-Cola mer miljøbevisste og ansvarlige selv om de tydelig gir uttrykk for i sine rapporter at de er for å gjøre det «rette» fremfor det «lette».

Det er også hensiktsmessig å vurdere motivet som en frykt for omdømmetap. Blant annet oppstår omdømmerisiko i situasjoner der selskap ikke utviser den atferden som deres interessenter forventer av dem. Likt som ved risikostyring kan det å opprettholde et godt omdømme virke beskyttende i møte med kriser eller skandaler, og selskap med godt omdømme kan lettere bli tilgitt deres feil (Brønn, 2019). Dette motivet virker å ha en sannhet i de to casene, da både PepsiCo og Coca-Cola beskriver at de gjør beslutninger deres interessenter forventer av dem. Det trenger ikke nødvendigvis å være det viktigste eller eneste motivet selskapene har, men ut ifra deres differensierte tiltak, der ikke alle tiltak er like gode, er det rasjonelt å anta at initiativ med minst oppmerksomhet og involvering kan ha blitt iverksatt for å bedre omdømme og blidgjøre interessenter i saker der bedriften har en mindre god påvirkning på samfunnet. Her kan det blant annet trekkes paralleller til Coca-Colas utsagn om at de gir deres lokale anlegg hovedansvaret for å ivareta og etterleve selskapets forventinger til resirkulering. På denne måten kan de si de tar nødvendige grep for resirkulering samtidig som de har en unnskyldning å gjemme seg bak når folk er kritiske til manglende tiltak.

Undersøkelsen gjennomført av Aon viser at selskaps, uavhengig av bransje og region, største bekymring er tap av omdømme. Det er en tidkrevende prosess å bygge opp et godt omdømme men rives enkelt ned (Brønn, 2019), og det er derfor ikke uforståelig hvorfor selskap er nødt til å inkludere omdømme når det kommer til deres motiv til samfunnsansvar. Listen over

faktorer som potensielt kan skade et selskap ser ut til bare å bli lengre og lengre, og med bakgrunn i det som allerede er diskutert i relasjon til deres konkurransesituasjon og synlighet i samfunnet er det rimelig å forvente at selv med et robust og langvarig omdømme skal det mindre til å skade PepsiCo eller Coca-Cola enn et annet mindre synlig selskap.

Det er urimelig å ikke forstå hvorfor selskap prioriterer å opprettholde et godt omdømme, spesielt med tanke på kritikken som er rettet mot samfunnsansvar. Blant annet at selskap ikke kan holdes ansvarlig for hele samfunnet, og at det kun er mennesker som kan tildeles ansvar (Friedman, 1970). Det har allerede blitt diskutert de etiske motivene PepsiCo og Coca-Cola virker å ha. Her kan det altså skille i filosofisk forståelse av samfunnsansvar og fremfor å ilegge selskapene ansvar handler det i større grad om hvilket ansvar deres ledere og CEOs anser som deres ansvar. Videre vil det tenkes at sjefer er arbeidstakere som arbeider for eierne, og at det i bunn og grunn vil være deres holdninger som spiller en rolle for hvilket ansvar bedriften tar. Både fordi de er ansvarlige for å ansette en leder som gjør det de ønsker at en leder skal gjøre, og at de ansetter en leder som har de samme synene og oppfatningene på ting som det de har. Det kan derfor tenkes at styret har ansatt sjefer de vet etterlever det de anser som deres ansvar og gjenspeiler deres holdninger og etiske forståelse.

Om selskapenes ledelse og styre analyseres ut ifra Levitt og Friedmans kritiske syn er det blant annet av interesse for diskusjonen å anta at ledere og sjefer i et selskap i de fleste tilfeller er utdannet innen business. Det er av relevans for kontekst å diskutere lederes bakgrunn da hovedkritikken til samfunnsansvar stammer fra nettopp økonomer. Friedman selv var en økonom, og det kan være av relevans å prøve å skille mellom hva som er ønskelig å oppnå i en perfekt verden og hva som er realistisk å forvente i virkeligheten. Økonomer har i mange tilfeller et mer pragmatisk syn på profitt og fortjeneste, og mangler, som nevnt i kritikken, forutsetninger til å avgjøre hva som er det beste for samfunnet som en helhet. Lantos (2001, 2002) snakket om de tre arketyperne for samfunnsansvar. Der *etisk* ansvar er det minimale nivået av samfunnsansvar og handler om å gjøre det rette, *altruistisk* ansvar handler om å gjøre det som er rett for samfunnet uavhengig av om dette går på bekostning av selskapets profitt og *strategisk* som handler om å gjennomføre tiltak der selskapets potensielle fordeler er i fokus. Disse fordelene kan inkludere økt omdømme, lojalitet samt positiv publisitet og tjent goodwill (Vaaland et al., 2008).

Rim et al. forklarte at selv om CSR-programmer som skaper langvarige sosiale fordeler for samfunnet er det ikke gitt at motivasjonen bak er altruistisk. I mange tilfeller vil fokuset forbli

på den økonomiske bunnlinjen, men at det er viktig å fremstå som oppriktig da konsumenter er skeptisk til selskap med usikre motiver (Rim et al., 2016). Det kan virke som om det er viktigere å fremstå som snille enn å faktisk gjøre de nødvendige tiltakene for å etterleve kravene for å være gode og ansvarlige selskap. Her vil motivet både være økonomiske vinninger og omdømmerelatert. Med utgangspunkt i denne påstanden kan en titt på PepsiCo og Coca-Cola gi inntrykk for å bekrefte dette. Tiltak som vanninitiativ og innsats for økt resirkulering virker å være bidrag til spill for galleriet. Det setter både selskapene i et bedre lys, samtidig som det krever en mindre forpliktelse og dedikasjon. Mange av samarbeidene og donasjonene gjennomføres av selskapenes stiftelser, som igjen gjør de mindre prioriterte, og muligens mindre tatt hensyn til av morselskapet blant annet når det kommer til beslutninger som faktisk kan ha en påvirkning på interessenter og de sosiale utfordringene.

Et av de kritiske synspunktene knyttet til samfunnsansvar tar for seg paradokset hvordan det ikke kan forventes at bedrifter skal ta ansvar som gagnar samfunnet om de ikke er tjent med tiltakene selv. Crook (2005) argumenterer for at det er opp til myndigheter å ta ansvar for samfunnet på lik linje som at det er selskaps oppgave å ta ansvar for deres business. Er ledere i det hele tatt kompetente nok til å ta avgjørelser på vegne av samfunnet, eller er det for mye å forvente at de rasjonelt skal kunne ta avgjørelser som tjener felleskapet (Vaaland et al., 2008). Både PepsiCo og Coca-Cola har vært flinke til å analysere hvilke faktorer de påvirker i sitt eksterne miljø, og viser i motsetning til kritiske synspunkter at de er i stand til å analysere deres viktigste utfordringer.

I en verden der profitt ikke spiller en rolle er det enkelt å se for seg at selskap ville gjort det som var altruistisk og mest samfunnsnyttig ved møte med enhver beslutning. Realiteten er noe annerledes, da det er unaturlig å tenke seg at et selskap ville gjort tiltak de ikke selv trodde ville gagne dem selv på en eller annen måte, enten gjennom etiske eller strategiske tiltak med selskapets interesse som hovedfokus. I sammenheng med PepsiCo og Coca-Cola er dette store selskaper med svært kompetente eiere og ledere. Gjennom analysen, og spesielt på bakgrunn av ordlyden i forordet fra lederne og *board of directors* virker begge bedrifter å anerkjenne de økonomiske grunnene til å drive business. Det ville, tross alt, ikke vært noe samfunnsansvar å ta om bedriftene ikke hadde tjent penger og dermed ikke hatt en grunn til å eksistere. Tiltakene er derfor sjeldent uforpliktende gode, men har i de fleste tilfeller en positiv effekt for PepsiCo og Coca-Cola.

Det er viktig å merke seg, som også konkludert med i analysen, at begge selskap er komplekse i sitt arbeid med samfunnsansvar og har en bred portefølje av diverse tiltak og initiativ som strekker seg over en stor skala målt i både omfang, innsats, deltakelse og interesse. Det må derfor være naturlig å forvente at det er ulike motiver bak de ulike tiltakene, der noen kan være mer oppriktige enn andre. Det er likevel mulig å analysere en overordnet holdning til samfunnsansvar som virker å gå igjen i flere av initiativene og fokusområdene der selskapene opererer.

Det er derfor naturlig å anta at PepsiCo har mer oppriktige motiver bak deres samfunnsansvar da de føler seg forpliktet overfor sine interessenter til å gjøre det, da dette både er i alles beste interesse, og da det er moralsk rett å gjøre. Motsetningsvis gir Coca-Cola et inntrykk av at deres samfunnsansvar er mer økonomisk motivert da deres plikt forblir overfor de prioriterte interessentene først, eierne, selskapet og deres økonomiske avkastning. Deres bakgrunn for ansvar ligger i en analyse av samfunnets trender og forventinger, og ansvar kan virke som en reaksjon og en tilpasning til samfunnets krav og forventinger i et forsøk på å minimere kritikk og negativ respons fra deres øvrige interessenter. De snakker om å inkludere interessenter i avgjørelser knyttet til ansvar og bærekraft, men at dette virker mer som et argument for at deres interessenter er hørt og dermed ivaretatt, som igjen virker som en beskyttelse mot eventuelle feilskjær og kritikkverdige beslutninger.

Begge selskap virker å være opptatt av omdømme og den risikoen som oppstår ved å ikke etterleve interessentenes forventinger. Motivet virker også å være påvirket av deres synlighet i samfunnet og deres generelle konkurransesituasjon. Deres komplekse natur åpner derfor for at en rekke motiv kan spille en påvirkende rolle i deres arbeid med og oppfatning av ansvar overfor samfunnet. De er likevel to økonomiske enheter som ikke ville eksistert uten profitt, så det er antatt at økonomi og konkurranse likt som omdømme har en betydelig påvirkning på motiv. Dette veier imot Friedmans *shareholder*-perspektiv, selv om begge selskap, og spesielt PepsiCo har vist større ansvar overfor flere interessenter og spesielt for klima og miljø.

6.2 Hvor samfunnsansvarlig er tiltakene

Det er sagt at ingen selskap kan løse alle samfunnets problemer, eller bære kostnaden av å gjøre det (Porter & Kramer, 2006), og det er derfor viktig at selskap velger noen utfordringer som samsvarer med deres virkeområde. Både PepsiCo og Coca-Cola forteller i sine rapporter at de er opptatt av å gjøre det rette, ikke det lette, de skriver om å ta tak i de utfordringene

faktiske bidrag, som har gitt et inntrykk av at dette bidraget i hovedsak dreier seg om økonomisk støtte. Det er ikke nødvendigvis sånn at det er feil av bedrifter å *kun* bidra med økonomiske midler. Faktisk forklarer teorien om *Collective Impact* at selskap skal bidra med det de er flinke på, og dersom det aktuelle tiltaket ligger utenfor selskapets ekspertise kan økonomisk støtte være deres beste bidrag. Det som likevel utgjør en forskjell i hvor samfunnsansvarlig dette bidraget er, er hvilken rolle selskapet påtar seg i samarbeidet. Det er ikke lenger ansett som nok å være en passiv økonomisk donor, det forventes heller at selskapet bidrar med å opprettholde de kollektive prosessene og aktivitetene som inngår i samarbeidet (Kania & Kramer, 2011).

Det finnes både eksempler på der selskapene har en aktiv økonomisk rolle og en passiv økonomisk rolle. Det er en forskjell mellom det å anerkjenne at man ikke har kompetanse eller ekspertise til å håndtere et problem så man bidrar med det man har, ofte økonomiske midler, og det å betale for at noen andre skal ta seg av et problem fordi dette er den letteste måten å vise samfunnsansvar på. For eksempel nevner Coca-Cola at deres initiativ RAIN bidrar med 150 000 dollar i *The Great Cape Town Fund*, men at de også har en strategisk rolle i fondets styringskomité. Lignende eksempel ser vi i deres samarbeid med PRAISE der de forklarer at de har en aktiv rolle blant annet i bidrag til strategiutvikling og implementering. I motsatt vis snakker de om 124 millioner dollar investert i WASH-initiativer, hvor det forklares det at det er deres partnere tar seg av implementering i de lokale områdene. Her ser en et tydeligere tegn på at det kun er snakk om strategisk donasjon for å vise at de tar «aktive» tiltak for å forbedre tilgang på vann.

Lignende Coca-Cola forteller PepsiCo om deres løfte om å bruke 1,5 milliarder dollar de neste fem årene på plastinitiativer der de oppgir samarbeid med seks ulike organisasjoner. De fastsetter aldri deres fysiske rolle, som får leser til å tro at det stopper ved de økonomiske bidragene. De «pledger» blant annet 51 millioner dollar til globale partnerskap med et spesifikt fokus på områder med dårlig infrastruktur og høy risiko for forurensing, men sier heller ikke her noe om hvilke andre bidrag de kommer med. Flere av tiltakene for rent vann forklares å være store finansielle bidrag til diverse prosjekter. Begge bedrifter har såkalte stiftelser som hovedsakelig står for donasjonen av penger. Dette skaper også en avstand mellom selskapene og de sosiale utfordringene ved at problemet settes ut til stiftelsen fremfor å bli håndtert av selskapets kjernefunksjoner.

Den neste formen for tiltak innen samfunnsansvar er tiltak for strategisk samfunnsansvar. En av fordelene med å jobbe mer strategisk med samfunnsansvar er at blant annet en økt åpenhet kan hindre potensielle konflikter (Porter & Kramer, 2006). Ved å ta strategiske vurderinger i forkant av et samfunnsansvarlig tiltak kan også selskapet spare store summer og reservere seg mot potensielle omdømmefall. Det kan derfor være av både stor interesse og verdi dersom selskapene karer å bygge opp velvalgte porteføljer med tiltak som kan bidra til selskapets omdømmekapital. Som allerede diskutert under delkapittelet om selskapenes motiv til samfunnsansvar spiller deres overordnede konkurransestrategi en rolle. Det utgjør et stort skille mellom bedrifter som opererer i volumbasert konkurranse og de som for eksempel skiller seg ut på kvalitet. Både PepsiCo og Coca-Cola konkurrerer i det samme markedet og er hverandres største konkurrent. Det som virker å være fellestrekk for bedrifter som opererer under denne formen for konkurranse er at dersom samfunnsansvaret resulterer i direkte innsparinger eller bidrar til å forhindre sanksjoner fra samfunnet vil ikke samfunnsansvar være blant bedriftens prioriteringer. I dette tilfellet kan strategisk CSR bety at selskapene arbeider systematisk med risikostyring der det gjennomføres tiltak som dekker de minimumsforventningen som stilles av interessenter og samfunn forøvrig (Midttun, 2007).

I tilfellet der Coca-Cola havnet i konflikt over drikkevann og bruk av vannressurser skrev media blant annet om muligheten for å hindre store bedrifter fra å benytte vannkildene i land som India og Pakistan. Dette ville hatt enorme konsekvenser for selskapets drift i landet, og kort tid etter stablet de opp et vanninitiativ som skulle bidra til å styrke tilgangen på vann samtidig som de lovet å restaurere den mengden vann de benyttet seg av. Lignende løfter ga også PepsiCo. Dette kan ses på strategiske minimumstiltak gjennomført i den frykt av at dersom noe ikke blir gjort vil sanksjoner og restriksjoner gjøre det umulig for selskapene å operere i de berørte regionene. Naturlig nok går de ikke ut og forteller at det er dette motivet som styrer deres vanninitiativ, da det er av større verdi for blant annet omdømme om de maler et bilde av at de føler et ansvar og en forpliktelse til å verne verdens vannressurser.

I retrospektiv var dette en svært god løsning på det som potensielt kunne hatt katastrofale konsekvenser for selskapenes fremtid i landene med begrensede vannressurser. Blant annet forteller PepsiCo om deres lokale initiativer som jobber i de lokalsamfunnene som er berørte av deres drift. Her jobber de for å restaurere vann og sørge for at lokalbefolkningen har tilgang på rent vann, som om dette er noe de gjør ut av godhet i sitt hjerte. Sett i perspektiv er det ikke sikkert vannmangelen hadde vært så akutt som den ble etter at store anlegg koblet seg

på lokale vannanlegg og vannkilder. Er det derfor et ansvar eller en pris de betaler for å fortsette å drive, som en form for driftskostnad? Det er det som er så genialt med slike strategiske ansvar, med en gang vann ble et problem som direkte kunne skade driften ble det prioritert og håndtert av selskapet. Nå, fremfor å fremstå som en industriversting er PepsiCo og Coca-Cola samfunnsansvarlige aktører som bryr seg om sine lokalsamfunn.

Det er ikke bare selskapet det handler om lenger. Selskap har ofte store verdikjeder med flere lag med underleverandører. «Gjennom strategisk koordinering kan partene i leverandørkjeden gå sammen å skape en felles agenda for samfunnsansvar». Dette binder også selskapene til et lenger og mer strategisk samarbeid. Ulempen med å kobles til og vurderes på bakgrunn av, deres leverandører kan være at uten noen form for kontroll eller styring kan resultatet av leverandørens mangel på samfunnsansvar skade bedriften. En mulighet som presenterer seg for selskapene er å skape en felles agenda for samfunnsansvar. Motsatt av strategiske samarbeid kan det inngås samarbeid basert på kontraktuelle koordineringer. I denne sammenheng kan selskap forvente at leverandører opprettholder sin del av kontrakten, gjerne i bytte mot incentiver (Midttun, 2007).

I selskapenes rapporter oppfattes det som om selskapene har inngått mer strategiske enn kontraktuelle samarbeid. I PepsiCos tilfelle stiller de krav til alle sine leverandører der de vil at alle skal være en del av SFP, deres program for bærekraftig landbruk, men fremfor å skrive om kontrakter og økonomiske motivasjonsfaktorer bidrar de heller med å finne løsninger for gårdene til å bli mer bærekraftige, blant annet gjennom deres demonstrasjonsgårder. Lignende krever også Coca-Cola mer av sitt landbruk og bønder, men som i PepsiCo sitt tilfelle bidrar de heller med å gjøre jordbruker mer bærekraftig enn å stille krav i bytte mot økonomiske incentiver. Dette er ikke bare mer bærekraftig, men det har også mer langsiktige strategiske gevinster for både selskapene og bøndene. Dersom de hadde gitt økonomiske premier til bønder som tilfredsstilte deres krav til bærekraftig jordbruk kunne dette ført til at bønder gjorde det som var minimum nødvendig for å tilfredsstillte kravene, uten at det ville medføre for store økonomiske kostnader for dem selv. Ved å bidra med å utbygge et mer bærekraftig jordbruk vil verdien være større og vare lengre.

Det er nettopp tilfellet over som skiller strategiske tiltak fra de filantropiske tiltakene nevnt tidligere, og det er her vi ser effekten av forskjellen. Fremfor å bidra med økonomiske bidrag det ikke måles en direkte effekt av, ser selskap mye tydeligere effekt av deres strategiske innsats. Fremfor å donere penger til jordbruket har tiltak som forbedrer infrastruktur, utdanner

bønder, tilbud av verktøy, forbedring av jordkvaliteten eller reduksjon av ressursbruk resulterer i et mer bærekraftig jordbruk. Ikke bare er kvaliteten høyere på produktene, de har også et mindre klimaavtrykk og er et helhetlig bedre produkt for samfunnet som helhet.

Strategiske tiltak kan også forbedre selskapets konkurransefortrinn. Porter og Kramer (2006) deler samfunnsansvar inn i tre kategorier; generiske, sosiale og verdikjederelaterte problemer. Det som er av spesiell relevans er at selskapene velger utfordringer som krysser med deres virkeområder, da dette tilbyr både en større mulighet for selskap å utnytte deres ressurser og for å skape større verdier for samfunnet. I tilfellene PepsiCo og Coca-Cola, og deres tre utvalgte fokusområder, virker selskapene å ta ansvar for utfordringer nærliggende deres business. De har initiativ som støtter både verdikjeden og de sosiale omgivelsene. Typisk i tilfeller der selskap velger tiltak som ligger nærliggende deres egen kjernevirksomhet er at de får anvendt deres ressurser, ekspertise og talent til å takle de gitte utfordringene, og gjør det gjerne bedre enn det andre selskap eller myndighet kunne gjort det (Porter & Kramer, 2006)

Dette virker å være tilfellet for både PepsiCo og Coca-Cola. Det kommer spesielt godt frem i deres arbeid med bønder. Her får de utnyttet alt de har av ekspertise for å utgjøre en betydelig forskjell. Jordbruket ble ikke bare mer bærekraftig, men gjennom flere innovative tiltak har jordbrukspraksisen endret seg. Lignende viser rapportene at bedriftene er best når de skal finne effektive måter å gjøre deres egen drift bedre. Både i deres arbeid med en mer miljøvennlig emballasje, reduksjon i vannressurser, reduksjon i bruk av gjødsel og skadedyrmiddel etc. Har resultatene vist seg å være svært gode og stadig bedre og bedre. Motsatt er det en lignende trend for tiltak som ligger lenger unne bedriftens ordinære drift. Dette resulterer i større grad til passive donasjoner og mindre strategiske tiltak. Dette gjelder blant annet vann og sanitet, samt arbeid med plast og resirkulering. Funn som stemmer godt overens med Porter og Kramers teori. (Porter & Kramer , 2006)

Siste formen for samfunnsansvar som nevner på spekteret er tiltak som kjennetegnes som *shared value* eller *collective impact*. Teorien om *shared value* forklarer at dersom selskap ikke legger ned betydelig med tid i deres arbeid med samfunnsansvar kan dette resultere i ineffektive tiltak og løsninger (Pfitzer et. al., 2013). Teorien deler samfunnsansvar inn i tre ulike måter å ta ansvar; å rekonstruere produkt, forbedre verdikjede eller muliggjøre lokal utvikling. Dersom *shared value* skapes gjennom samarbeid med andre, enten det er med konkurrenter, frivillige organisasjoner eller leverandører, kalles det tiltak gjort med *collective impact*. Fordelen med *Collective impact* er at det er et samarbeid mellom flere parter som kan anvende

sine kunnskaper og erfaringer for å totalt sett utgjøre en større forskjell (Porter & Kramer, 2011; Kania & Kramer, 2011).

PepsiCo har flere tiltak som kan anses som *shared value* tiltak, og blant de tre fokusområdene nevnt i analysen er det landbruk som virker å være kilden til bedrifters delte verdi. Deres innsats og bidrag til demonstrasjonsgårder og programvarer som i-Crop har PepsiCo bidratt til å forbedre landbruket akkurat nå men også i et langsiktig perspektiv. Demonstrasjonsgårdene og i-Crop er også gode eksempler på *Collective impact* initiativer, der samarbeid har ført til bedre resultater. Ved å bidra med det de er gode på og det de kan har partene i samarbeidet bidratt til blant annet redusere utslipp, optimalisere jordbruket, økt fortjeneste og økt kvaliteten på jordbruket.

I Coca-Colas rapport er det også innen arbeid med jordbruk tegn på *shared value* og *collective impact* initiativer. Deres arbeid og samarbeid for å forbedre mangoproduksjonen i India har hatt positive konsekvenser for Indias mangoproduksjon, og antatt å ha hatt en større effekt en eventuelle økonomiske bidrag ville hatt. Blant annet så de utfordringer knyttet til bøndenes manglende bærekraftige landbruk, da dette ikke kunne prioriteres grunnet deres grunnleggende levekår. Gjennom et samarbeid med flere andre, i det som kan ses på som en *collective impact* har Coca-Cola bidratt med at bønder har fått de verktøyene og den kunnskapen som er nødvendig for et mer bærekraftig jordbruk. Gjennom en forbedring i infrastrukturen knyttet til innsamling av mango tjente bøndene blant annet på at de unnslopp «mandi» som er kostnader knyttet til frakt veiing og lossing. I gjengjeld fikk Coca-Cola tilfredsstilt deres mangobehov der mangoen var dyrket på bærekraftig måte, med sertifisering til å bevise det. Det er likevel uklart hvilket bidrag Coca-Cola faktisk har, da det ikke redegjøres for om deres innsats er økonomisk eller av annen karakter. Det presiseres likevel i teorien om *collective impact* at det ikke er noe som står i veien for å være en økonomisk donor, så lenge rollen ikke er passiv og penger er deres beste bidrag da selskapet ikke innehar kunnskap, ekspertise eller midler som er av verdi eller nødvendighet (Kania & Kramer, 2011). Her kan det tenkes at Coca-Cola manglet den nødvendige ekspertisen eller erfaringen for hvordan å dyrke mer bærekraftig mango, men med et ønske om å ta tak i dette problemet fant beste løsning gjennom samarbeid med noen som hadde det.

Det finnes likevel flere eksempler det selskapene bidrar i *collective impact* initiativer, men der deres rolle forblir økonomisk som det nevnte eksemplet med Coca-Cola og mangobønder i India. Dette kan tyde på at selskapene selv mener de ikke har den relevante eller rette

kompetansen, ressursene, ferdighetene eller erfaringene som kreves for å forbedre eller løse de sosiale utfordringene. For eksempel er Coca-Cola et aktivt medlem i flere initiativ for vann og sanitet som blant annet The Greater Cape Town Fund, og deres aktive bidrag i PRAISE for mer resirkulering i Indonesia.

Mange av tiltakene har potensielt den effekten at det forbedrer omdømmet til selskapene. Spesielt stilles det spørsmål til manglende informasjon som kan redegjøre for hvilken innsats eller bidrag selskapene har hatt i deres mange tiltak for mer bærekraftig eller samfunnsansvarlig drift og verdikjede. Ved manglende informasjon åpner det for subjektiv tolkning og forståelse av hva selskapenes bidrag er og i hvilken grad deres bidrag skaper en forskjell. Spørsmålet blir om deres innsats gagnar dem og deres omdømme mer enn samfunnet, og om selskapet oppfattes som mer altruistisk ved å gjøre nevnte tiltak enn dersom de ikke hadde gjort det.

6.2.2 samfunnsansvar sett på mot kontekst

Nå som det er redegjort for selskapenes motiv og ulike samfunnsansvarlige tiltak sett i henhold til teori er det aktuelt å se det opp mot den faktiske konteksten. Det er av interesse å se hvilke tiltak de har valgt å gjennomføre gitt de ulike samfunnsutfordringene, spesielt etter uttalelser som «We will continue to take action and grow our business the right way—not the easy way» (The Coca-Cola Company, 2019, s. 4). diskusjonen vil derfor ta for seg om de valgte tiltakene er de rette tiltakene for samfunnet, eller om dette er de letteste tiltakene for selskapene.

Undersøkelser viser at klimakrisen er listet som den største utfordringen samfunnet står overfor. Som redegjort for tidligere bidrar store bedrifter som PepsiCo og Coca-Cola med store mengder utslipp og avfall samtidig som de tapper vannkilder tomme for vann i en tid der rent ferskvann er en mangelvare i mange samfunn. Det er derfor i interessentenes interesse at PepsiCo og Coca-Cola tar sitt samfunnsansvar og bidrar til å hindre utslipp og andre skadelige påvirkninger. Artikler viser likevel, likt teorien, at mange selskap tar samfunnsansvar av PR-hensyn og omdømmerelaterte grunner fremfor å faktisk utgjøre en forskjell. Det er naturlig å tenke seg at klimatiltak er populære tiltak som faller naturlig for selskap å satse på da klima også er den mest «populære» samfunnsutfordringen i dagens samfunn, der undersøkelser viser at 66% av spurte konsumenter vil velge å bruke pengene sine på mer bærekraftige selskap. Det må derfor skilles mellom det som faktisk gjøres som har en effekt og hva som gjøres og ikke har en effekt.

Landbruk har en stor påvirkning på klima. Det er også en viktig del av både PepsiCo og Coca-Cola sin verdikjede. Blant utfordringene samfunnet står overfor er endring av naturlige landområder og utfordringer knyttet til å fø en voksende populasjon (Tirado, 2019). Både PepsiCo og Coca-Cola har kommet med gode tiltak for å effektivisere og optimalisere jordbruket. En annen trussel jordbruk står overfor er den fallende kvaliteten på jorden (Tirado, 2019). Gjennom en reduksjon av diverse ressurser og innsatsfaktorer som vann, gjødsel og sprøytemiddel har de også bidratt til å ta grep overfor andre samfunnsutfordringer knyttet til jordkvalitet og jordens fruktbarhet. Den tredje utfordringen knyttet til å produsere nok mat virker også å være underlagt tiltakene om å optimalisere jordbruket. Blant annet ved å forbedre vanningsystemer og rutine for gjødsling er det skapt et mer effektivt jordbruk som i større grad behandles rett, og dermed produserer mer mat. Her virker bedriftene å ta gode tiltak som bidrar til et mer ansvarlig og bærekraftig landbruk, i sånn måte det også er forventet av dem. Denne positive trenden er også observert og rapportert av OECD, og virker derfor å være sann.

Vann er en annen ressurs som er svært viktig i PepsiCo og Coca-Colas verdikjede. Ikke bare er det hovedingrediensen i drikkevarene deres, det er også en viktig ressurs for å dyrke frem råvarer nødvendig for deres produksjon. Vann er også en ressurs som opplever å bli satt under stort press og fremstår i dag som en ledende utfordring mot bærekraftig utvikling (World Economic Forum, 2019). Vann har blitt en økende kilde til konflikter, og som Coca-Cola nevner i sin rapport opplevde de mye motstand blant annet i India. Begge selskap har stått overfor kritikk knyttet til deres bruk av lokale og begrensede vannressurser (Neo, 2018; Doshi, 2017; Bhalla, 2015), da lokale bønder har dårlig tilgang til vann og må ty til mer risikable vannkilder. Tiltakene som er tatt i ettertid er ofte relatert til donasjon av penger til samarbeid som jobber med utfordringer knyttet til fremtidig vannmangel. Dette kan, som diskutert, være knyttet til deres mangel på kunnskap og ekspertise innen fagfeltet vannreservasjon, da det kommer tydelig frem at for eksempel PepsiCo har jobbet effektivt med vannreservasjon knyttet til blant annet landbruk og chips produksjon. Dette har bidratt til å løse et annet problem relatert til vann, at det brukes på en ineffektiv måte. Samtidig, ved å ha funnet måter å redusere bruken av vann i jordbruk har de allerede jobbet for å håndtere den viktigste kilden til bruken av vann. For som dokumentert brukes hele 70%, og i noen land hele 95%, av vannet på jordbruk (Goering, 2019). Så her er det store muligheter for forbedringer som kan utgjøre store forskjeller. En av de nevnte utfordringene er å finne nye måter å produsere mer mat ved bruk av mindre vann (Goering, 2019), en utfordring der både PepsiCo og Coca-Cola allerede

har vist positive resultater. Altså bidrar begge selskap med å takle de mest tyngende utfordringene knyttet til vann gjennom deres initiativer innen langbruk fremfor vannreservasjon.

Andre viktige tiltak annet enn å forbedre effektivitet i jordbruket er å beskytte vannkildene mot blant annet å tørke inn eller å tømmes. Her har blant annet PepsiCo og Coca-Cola et spennende samarbeid med *the Greater Cape Town Water Fund* der en gruppe kvinner blant annet jobber for å restaurere og fikse vannkilder blant annet ved å fjerne uønsket vekst av innvandrende plantearter og restaurere en naturlig vegetasjon for å stimulere naturlige vannkilder. Det er ikke bare mangel på effektiv bruk av vannet som er en samfunnsrelatert utfordring. Nøkkelavgjørelser som plassering av fabrikk og anlegg, teknologi og leverandører er ofte tatt uten å vurdere effekten dette har vannressursene, spesielt ikke om det ikke er begrenset av mengde eller pris. Det som kan være kritikkverdige er at selskapene snakker mye om områder eller byer de hjelper med å restaurere vann, eksempelvis Cape Town, men det nevnes lite om hvordan det står til med vannressursene i de områdene der de opererer, selv om Coca-Cola poengterer i sin rapport at de vurderer vannsituasjonen ved alle deres anlegg og lokalsamfunnene rundt, dette utleder de likevel ingen ting om videre. Det hjelper ikke å redde en by om man har skyld i å ødelegge en annen. Rapportene snakker mye om utvalgte tiltak og presenterer casene mer i detalj, det må likevel stilles spørsmål ved om dette er de eneste tiltakene eller om det finnes fler som ikke nevnes.

Plast har blitt en av de store utfordringene dagens samfunn står overfor (Lin, 2019). Det finnes ingen åpenbar løsning på problemet slik det ser ut i dag (UN Environment Programme, 2019). Coca-Cola og PepsiCo er to av verdens største plastforbrukere og bruker enorme mengder plast hver dag (Laville, 2020). De oppgir i sine tiltak at de jobber kontinuerlig med å øke og forbedre deres resirkuleringsrate samt forbedre deres emballasje og å anvende større mengder resirkulert plast i deres produkter. Problemet er bare at det er ikke det som er det største problemet.

Det advares mot å stole på merke for resirkulering som selskap trykker på sine flasker, da dette er kritisert for å være selskapers måte å flytte ansvaret for resirkulering over på konsumentene (McCormick, 2020). De sier selv at grunnen til at det er så liten andel resirkulert plast i deres produkter er fordi markedet har en mangel på resirkulert plast av god nok kvalitet. Det er jo åpenbart ikke mangel på plast i samfunnet, problemet er bare at mange land ikke har et tilstrekkelig resirkuleringsanlegg eller mottakssystem for plast (Lin, 2019). Et annet argument av økonomisk betydning er at ny *virgin* plast er ofte billigere å produsere avhengig av

oljeprisen, noe som gjør det vanskeligere å få aktører til å forplikte seg til resirkuleringssektoren (Lin, 2019). I Coca-Cola sin rapport kom det tydelig frem, likt som i case-beskrivelsen at land som Indonesia har en betydelig lavere resirkuleringsrate sammenlignet med europeiske land som Tyskland. Det krever derfor mer enn bare «resirkuleringbøtter» plassert rundt i landet. Det er heller ikke nok å investere penger i prosjekter som jobber for resirkulering, eller som plukker opp eller samler inn plast for så å si seg fornøyd.

Det er sagt at bedrifter som klarer å produsere og selge flasker også burde klare å samle det inn og resirkulere det (Taylor, 2018). Selv om selskapene kan vise til positive eksempler og caser det resirkulering har økt eller der plastflasken er mer bærekraftig er dette i følge Dr Ruth Valerio enkelte tiltak som skjer med alt for store mellomrom, der selskap fortsetter å selge plast fullt vitende om at dette etter all sannsynlighet vil ende på avveie (Laville, 2020). Og det finnes heller ikke mangel på eksempler det resirkulering skjer suksessfullt. Bare ta det norske pantesystemet som et eksempel. Med et incentivsystem og en velfungerende infrastruktur resirkuleres tilnærmet alle solgte flasker (Taylor, 2018). Om argumentet så hadde vært at det norske systemet heller ikke er et resultat av private bedrifters innsats, bør heller selskapenes samfunnsansvarlige bidrag være å bidra til å påvirke alle nasjoner til å stille seg bak et system som det vi ser i Norge, ikke donere penger til resirkuleringskasser eller aksjoner for å rydde opp.

Et av tiltakene som ble gjennomført som faktisk bidrar til visjonen om en verden uten plast er PepsiCos oppkjøp av SodaStream. Med dette oppkjøpet gjør PepsiCo det mulig å se en fremtid der engangplast ikke lenger trenger å være en del av deres verdikjede. Dette har altså potensiale til å utrydde behovet for plast, om det utarbeides god nok og gjøres tilgjengelig for alle. Man har ikke kommet noe lengre om dette produktet kun skal være tilgjengelig i samfunn med allerede fungerende resirkuleringssystemer, viktigere enn noe annet hadde vært og fått produktet tilgjengelig i land der plast allerede er et stort problem, som i Indonesia.

En observasjon som er blitt gjort gjennom arbeidet med rapportene og eksisterende teori er inntrykket av at tiltak som syntes å «gi mer tilbake» til selskapene virker å gjennomføres som *Collective Impact* eller *shared value* initiativer mens tiltak som gir «mindre tilbake» i større grad mottar økonomiske bidrag med mindre involvering fra selskapet. Bedre forklart virker det som om tiltak som omhandler for eksempel landbruk bidrar til å skape en større verdi for alle parter da de fleste nevnte tiltak innen landbruk har effektivisert, optimalisert og økt kvaliteten og omsetningen på råvarene. Tiltak som *i-Crop* eller demonstrasjonsgårder og

samarbeid med mangobønder har inkludert stor involvering, høye målsettinger, opplæring, støtte og kommunikasjon med bøndene. Dette har ført til en forbedring i jordbruket i bytte mot at PepsiCo og Coca-Cola har fått råvarer av høyere kvalitet. Her er det altså verdifullt for selskapet å investere både tid, innsats, ressurser og penger. Motsatt har begge selskap flere finansielle samarbeid, og ofte bare økonomiske donasjoner til tiltak innen plast og vann. Deres beste håndtering og forbedring innen vann kommer fra deres tiltak for jordbruk og ikke deres donasjoner til vannreservasjon. Dette kan skyldes at vann og plast er områder der de har mindre kompetanse eller at dette ligger lenger unna deres operasjoner og kjernevirksomhet. Det totale inntrykket er at de er mindre deltakende i disse områdene. Det kan resultere i stor effekt nå, men mangler et fremtidig perspektiv på hvordan å forbedre ting for fremtiden. Dette virker som en gjentakende trend der tiltak med en tydelig verdi for selskapene får mye støtte og oppmerksomhet, mens tiltak som å øke graden av resirkulering ikke får det.

Dette er også synlig sett i fra en samfunnskontekst der selskapene er flinkere til å ta mer «riktige» tiltak overfor utfordringer som er enten knyttet tett til deres kjernevirksomhet eller som utgjør en betydelig forskjell for deres drift. Både PepsiCo og Coca-Cola er flinke til å utføre tiltak overfor jordbruket, og som en konsekvens av dette, også tiltak for mindre bruk av vannressurser. Dette har, som tidligere forklart, en verdi for selskapet. Plast og andre vanntiltak derimot har ingen direkte effekt, fakta viser til og med at det er lavere kostnader knyttet til produksjon av ny plast enn å resirkulere den gamle, og ender dermed opp med tiltak som bidrar mindre til å adressere de virkelige utfordringene som manglende infrastruktur og tilstrekkelige anlegg, og utfordringer knyttet til plassering av anlegg og fabrikker for å nevne noen.

Felles derimot er at selskapene gjør tiltak i så måte at de kan «skryte» av det og reklamere for det, og at det dermed bidrar til å opprettholde omdømme samtidig som det bidrar med å minimere risiko for kritikk eller andre faktorer som kan skade omdømme og den overordnede fortjenesten. Dersom dette faktisk er tilfellet er dette veldig kritikkverdige. Det betyr at fremfor å håndtere de mest tyngende utfordringene som samfunnet faktisk står overfor tar de beslutninger basert på hva som tjener dem mest, og ofte det som koster dem minst, ikke nødvendigvis i penger, da de gjerne donerer store summer (selv om dette også er relativt) men koster dem minst tid, ressurser og innsats. Ved å utsette dette til stiftelsene distanserer de seg fra prosesser, og selv om de overholder et overordnet ansvar blir ikke samfunnsproblemene eller samfunnsansvaret inkorporert som en del av den daglige driften i selskapene. Dette gjør det interessant å se på fordeler og ulemper relatert til deres samfunnsansvarlige tiltak.

6.3 Potensielle fordeler og ulemper

I artikkelen «Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility» forklares det at selv om selskap har fått øynene opp for samfunnsansvar har de hverken klart å operasjonalisere det eller gjøre det til en strategisk del av driften. Når tiltak virker å være av det kosmetiske slaget og kun gjort for å kaste et glansbilde over selskapets andre aktiviteter spiller det en liten strategisk rolle (Porter & Kramer , 2006). Blant annet når PepsiCo og Coca-Cola oppgir summene de donerer eller sponser til veldedige formål er dette virkemidler for å fremstå som mer filantropisk og altruistisk enn det de faktisk er. Blant problemene ved å kun oppgi summene og ikke en full redegjørelse for hvilken effekt pengestøtten har hatt er at det blir vanskeligere for mottaker av rapporten å anta hvor stort bidrag og effekt pengene faktisk hadde. Dette åpner for subjektive tolkninger, og forhåpentligvis for selskapene blir tiltakene mottatt på en positiv måte.

Selv om dette får selskapene til å fremstå mer altruistiske er det ikke gitt at konsumentene kjøper det. Dersom konsumenter stiller seg kritisk til selskapets oppriktighet kan dette påvirke deres omdømme negativt. Måten selskap som PepsiCo og Coca-Cola kan prøve å unngå dette er blant annet gjennom samarbeid med frivillige organisasjoner som allerede har et godt omdømme (Rim et. al.,2016). For å styrke sjansen for effektive samarbeid er det viktig at profittmaksimerende selskap velger å samarbeide med organisasjoner relatert til egen drift (Rim et. al.,2016). Det virker som om PepsiCo og Coca-Cola har forstått viktigheten av å samarbeide med de rette partnerne, da organisasjonene de samarbeider med ofte er frivillige, eller sterkt knyttet til deres egen drift, blant annet gjennom PepsiCos arbeid med sine egne bønder gjennom demonstrasjonsgårder. Dette kan bidra til å forbedre selskapets omdømme, krever en mindre innsats enn andre tiltak, og anses å være en fordel.

PepsiCo og Coca-Cola er likevel flinke til å oppgi den overordnede effekten et tiltak har hatt, selv om de sjeldent setter deres donasjon i kontekst for sammenligning. For eksempel skrev PepsiCo om et en støtte de hadde gitt til IDBs *AquaFund* på 7 millioner, dette var én av mange donasjoner på totalt 547 millioner dollar. Initiativet skal ha hjulpet over 765 000 mennesker, men i perspektiv var PepsiCos bidrag på 0,01% av den totale donasjonen. Lignende skriver de også om støtte til WaterAid i India på 4,2 millioner dollar som skal ha hjulpet 200 000 mennesker, og at 22 millioner mennesker totalt sett drar nytte av PepsiCo-stiftelsens diverse donasjoner. Coca-Cola har lignende eksempler i sin rapport det de blant annet har viet

en investering på 1,7 milliarder dollar over fem år som er forventet å støtte over 200 000 bønder og fruktøkonomien i India.

Fordelen ved tiltak PepsiCo og Coca-Cola har gjennomført som en form for risikostyring er at dette potensielt er enkle tiltak som er nødvendige for å hindre innvendinger eller restriksjoner fra myndigheter eller tap av retten til å operere (The Economist, 2008). Fremfor å investere store summer og ressurser i tiltak, har det å involvere seg i noen samarbeid, gjerne gjennom finansiell støtte, vært nok til å gi et inntrykk av at de driver etisk og aktivt jobber for å løse problemet. Sponsing kan på den ene siden bidra som en fordel eller en ulempe for selskap, alt etter hvordan det oppfattes av interessentene. På den ene siden kan sponsing, eller donasjon av penger være et kraftig verktøy for å styrke selskapets omdømme dersom det oppfattes som altruistisk motivert. På den andre siden kan sponsing ha negative konsekvenser og potensielt skade selskapets omdømme dersom det oppfattes som opportunistisk der formålet er deres egne økonomiske vinning. Dette virker PepsiCo og Coca-Cola og løse på en god måte, ved å gjennom hele rapporten forklare den sosiale bakgrunnen for valg av tiltak og samarbeid. På denne måten fremstår de som etiske og moralske selskap som tar samfunnsansvar for å bedre samfunnet.

En ulempe ved initiativ for risikominimering eller andre tiltak som kan være drevet av frykt som «The Reputation Argument» (Porter & Kramer, 2006) eller brukes som en «Reputation Builder» (Monaghan, 2018) er at tiltak som tas som en konsekvens av frykt for tap av omdømme, rykte eller lisens til å operere. Fremfor gode intensjoner brukes ansvaret som et slør eller en sikkerhet og baserer seg mer på å være «føre var» prinsipper. Dette kan også føre til at selskap velger å støtte andres «kjære-prosjekter» uten at dette får en reell kobling til deres egen business. Dette er en av ulempene ved å samarbeide med andre om tiltak som ikke direkte har noe med selskapenes drift å gjøre.

Det kan også rettes skepsis, og i den forstand være en ulempe for selskap, til hvordan selskapene kommuniserer sine tiltak. Teori viser at selskap må passe på at det ikke er sprik mellom virksomhetsmessig glans og åpenhet. Mennesker er av natur kritisk til selskapers motiv til samfunnsansvar og kan derfor stille spørsmål ved selskapets grunn for å ta samfunnsansvar. Det er likevel viktig at de kommuniserer sine tiltak, da interessenters vurderinger er sterkt påvirket av signalene selskap sender. Det kan ikke forventes å dra fordeler fra ansvaret om det ikke kommuniseres på en god måte (Brønn, 2019). Kommunikasjonen skjer hovedsakelig gjennom to forskjellige kanaler, virksomhetskanaler eller uavhengige kanaler. Rapportene til

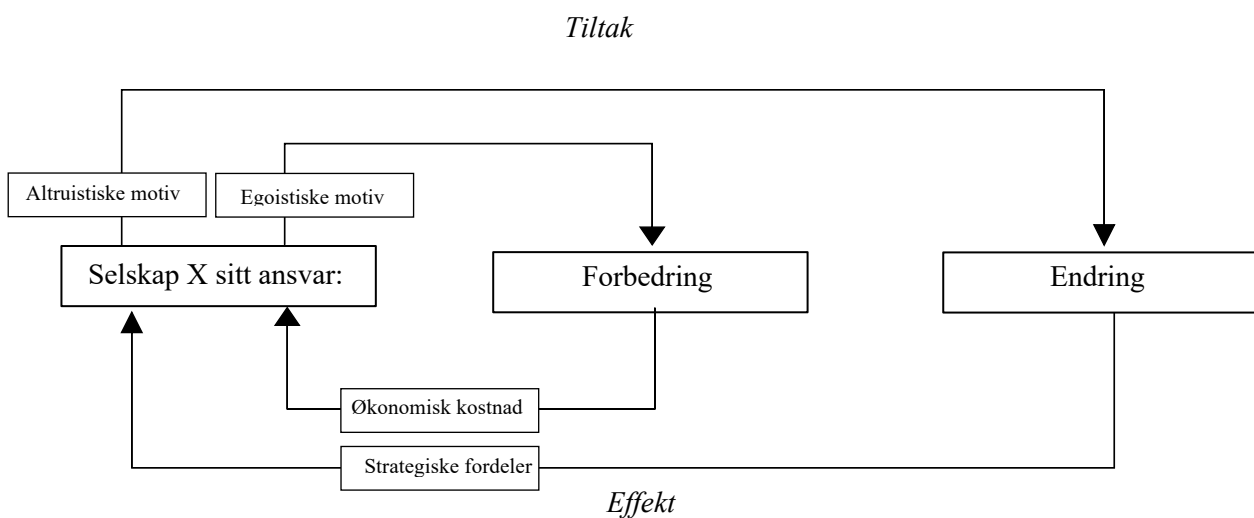
PepsiCo og Coca-Cola går under virksomhetskanaler. Videre viser forskning at når selskaper rapporterer om egne tiltak er det større sannsynlighet for at selskap virker uoppriktige, og at det bygger en større tillit om informasjonen hadde kommet fra en uavhengig tredjepart (Brønn, 2019).

Det kan altså både være en fordel og en ulempe for PepsiCo og Coca-Cola å kommunisere samfunnsansvar. Det som kan avgjøre er hvilke motiv interessentene oppfatter at selskapet har og hvor oppriktige de virker i sine rapporter. Som tidligere nevnt virker rapportene å fortelle om selskap som er flinke til å jobbe med samfunnsansvar og tar en rekke tiltak og initiativ, likevel, ved å stille noen kritiske spørsmål er det flere usikkerheter som dukker opp, blant annet mangel på forklaring av egne innsatsfaktorer og resultater sett i større kontekst. Her vil eventuelle fordeler eller ulemper oppstå ut ifra hvor nøye interessentene leser rapporten.

En åpenbar fordel med samfunnsansvar er at det kan bidra til økt omdømme og selskap som har en god samfunnsånd opplever generelt å ha et bedre omdømme. Omdømmerisiko, er som nevnt risikoen for tap av opplevd tiltro og tillit. Blant faktorene som kan skade omdømme er blant annet dårlig omtale (Brønn, 2019). Det er derfor viktig at PepsiCo og Coca-Cola omtales positivt, spesielt relatert til deres ansvar, for at deres omdømme ikke skal ta skade av dette. I casekonteksten kom det blant annet frem at både PepsiCo og Coca-Cola hadde havnet i konflikt over vann. Dette er potensielle saker der selskapene står overfor fundamentale og ødeleggende omdømmeknekk. Deres arbeid med vann i ettertid kan ha vært avgjørende for å gjenreise tillit og omdømme samtidig som dette ruser dem opp for fremtidige konflikter. Altså kan strategiske tiltak som dette være til fordel for selskapet, selv om motivet er egoistisk.

En generell fare for selskap som tar samfunnsansvar er omdømmerisikoen de utsetter seg for hver gang de tar avgjørelser. Omdømmerisiko oppstår når bedrifters handlinger ikke samsvarer med de forventningene samfunnet stiller. Fordelen derimot er at et godt omdømme har mange positive effekter på et selskap, blant annet kan det virke som et skjold ved kriser, samt at et robust omdømme kan beskytte selskap fra skandaler (Brønn, 2019). Det som er spesielt viktig for PepsiCo og Coca-Cola er å identifisere alle deres interessenter. De forklarer begge i sine rapporter at de anerkjenner og identifiserer et bredt spekter av interessenter. Det er viktig at dette ikke bare er snakk, men den faktiske realiteten, da de potensielt kan skade selskapet og dets omdømme dersom deres forventninger ikke innfris eller verdsettes.

Det finnes utallige saker som taler for og imot fordeler og ulemper ved selskaps, og i dette tilfellet PepsiCo og Coca-Cola, samfunnsansvar. Som Rangan et al. forklarte, opererer selskap med en mangefasettert versjon av samfunnsansvar (Rangan et al., 2015) og PepsiCo og Coca-Cola har begge porteføljer av tiltak som strekker seg fra sponing til shared value og collective impact. Basert på analyse og diskusjon har resultatene utformet følgende modell for å forklare hvilke overordnede konsekvenser tiltak virker å ha for selskap gitt deres motiv. Det må likevel poengteres at dette ikke er en fasit eller en utprøvd og valid modell, men den presenterer de oppfatningene denne studien har av fordeler og ulemper knyttet til ulike motiv og ulike tiltak for samfunnsansvar.



i: Effekten og valget av samfunnsansvarlige tiltak gitt selskaps motiv til samfunnsansvar

Kort oppsummert:

Motiv:

Forbedring

Endring

- Kortsiktig
- Økonomisk
- Media
- Omdømme

- Langsiktig
- Strategisk
- Altruistisk
- Oppriktig

Tiltakenes karakter:

- Filantropi
- Sponing
- Passivt ansvar
- Falskt ansvar

- Shared Value
- Collective Impact
- Strategisk CSR
- Konkurransetrinn

Påvirket av:

- Ekstern/omgivelser
- Risikominimering

- Intern/oppriktig
- Verdiskaping

Enkelt forklart forteller modellen at dersom selskapet har altruistiske eller tilnærmet altruistiske motiv, som er oppriktige og som har en langsiktig og strategisk tilnærming til samfunnsansvar vil de velge tiltak som *shared value*, *collective impact* eller strategisk CSR. Resultatet av tiltakene vil ofte ha endrede konsekvenser, altså at en utfordring er endret til en mulighet, en forbedring etc. Dette vil igjen føre til positive konsekvenser for selskapet gjennom strategiske fordeler. Dersom tiltakene er egoistisk motivert med frykt for omdømme og med en kortsiktig og økonomisk tilnærming til samfunnsansvar vil selskapet benytte tiltak som filantropi, sponning, passivt eller falskt ansvar der konsekvensene av dette er økte økonomiske kostnader. Det er ikke gitt at dette resultatet ikke kan være like verdifullt for selskapet, da sponning blant annet kan forbedre eller opprettholde et godt omdømme, men effekten av tiltaket vil ofte bare føre til en forbedring og ikke en endring, og har derfor en mer kortsiktig effekt og kan bli et dyrt tiltak å opprettholde i lengden da det ikke er en løsning på problemet.

Selv om tiltakene er av forskjellig karakter og drives av forskjellige grunner er det likevel ikke gitt at det er tiltakene som karakteriseres under «endring» som er de «beste» tiltakene. Det kan likevel virke som om tiltakene som er mer helhetlig gjennomført har en større sannsynlighet for å bidra som mer enn bare en kostnad, men det kan likevel virke som ledelsen er innforstått med at det å sikre omdømme gjennom gode medieomtaler er nok for selskapet. Det kan derfor virke som om det i mange situasjoner heller handler om hvordan bedriften kan gjøre «de rette» tiltakene som gjør at de kan fortsette å tjene sine eiere, da det ville vært uetisk å gjøre noe annet, i hvert fall om en skulle vært enig i Friedman sitt syn på bedrifter og deres ansvar.

Frykten for omdømmefall og hvordan dette kan redusere konkurransefortrinn kan oppstå når det er en forskjell mellom det som er forventet adferd og det de faktisk gjør. For å unngå dette sier forskning at de må kartlegge interessenters forventinger og redusere gapet mellom forventinger og faktisk atferd (Brønn, 2019). Kan dette være grunnen til at bedrifter tar samfunnsansvar, fordi det er forventet av dem? Er det lettere å tilfredsstille deres forventinger gjennom kortsiktige tiltak og økonomiske bidrag eller å endre en hel filosofi. Undersøkelse av Aon viser blant annet at frykten for omdømmetap er den vanligste bekymringen blant selskap på tvers av bransjer. Frykten for tap av omdømme kan også hindre eller blinde selskapet fra å se hvilke tiltak som hadde vært de beste tiltakene (Brønn, 2019). Når det å beskytte omdømme blir den viktigste prioriteringen ser selskapet innover fremfor utover og får et

egoistisk syn på samfunnsansvar og glemmer hvorfor de faktisk bør ta et ansvar i utgangspunktet. Dette forhindrer en optimalisering av samfunnsansvar.

Selskapene skjuler nok sine virkelige intensjoner bak altruistiske uttalelser om en bedre verden, da de har innsett at dersom de ikke gjør det ville dette påvirket deres selskap negativt, som da kan anses som en egoistisk tankegang. De fleste selskaper drev en gang i tiden kun av økonomiske incentiver, men man har nå sett seg nødt til å gjøre noen justeringer og endringer for å tilpasse seg et skiftende miljø med trender, forventningsfulle interessenter og media som følger med. De tar derfor ansvar motivert av egoistiske fremfor altruistiske grunner, da de i bunn og grunn gjør dette for å sikre fremtidig overlevelse uten problemer knyttet til deres interessenter.

Kapittel 7 – Avslutning

Forslag til videre forskning:

For videre forskning på bedrifters faktiske motiv til samfunnsansvar finnes det flere forskjellige tilnærminger som kunne vært av stor interesse. Blant annet kunne det vært svært interessant å studere en enkeltcase der flere metoder kunne vært benyttet for å øke studiens kvalitet, for eksempel intervju og dokumentanalyse. Motsatt kunne det vært studert flere selskap, gjerne på tvers av flere bransjer for å ha en bedre mulighet til å generalisere funnene til å være mer representativ for flere selskap på tvers av flere bransjer. Det kan også hende at bedrifter, spesielt de inkludert i denne studien er for komplekse, og at det derfor kan være av interesse og hensiktsmessighet å ta for seg et bestemt fokusområde eller et bestemt initiativ eller tiltak for å studere dette mer inngående.

Det finnes utallige retninger og måter å studere dette fenomenet videre, og det eneste jeg vet sikkert er at denne studien kun «riper i overflaten» i det store og brede begrepet samfunnsansvar. Det som er blitt klart av denne studien er likevel at bedrifter er komplekse og kan tilegnes en rekke forskjellige motiv, drivere og motivasjon for å forklare deres arbeid med samfunnsansvar. En kan likevel bli med bevisst på å avdekke og å avsløre selskap når tiltak de gjør virker «for gode» til å være sanne. Det er viktig å skille mellom tiltak som gjøres i et forsøk på å bedre omdømme og konkurransefortrinn og de tiltakene som faktisk utgjør en forskjell for de interessentene de måtte angå. Normen bør være at felleskapet skal være tjent av tiltak. Dette inkluderer både selskap, da et er implisitt gitt for at tiltak skal tas i det hele tatt, og interessenter som er berørt av selskapets aktivitet og drift. I disse tilfellene kan tiltak resultere i en gevinst som er av større verdi enn om tiltaket ikke hadde vært gjort i utgangspunktet.

Referanser

- Bhalla, N. (2015, November 28). *Varanasi villagers blame Coca-Cola for water scarcity*. Hentet Juni 2020 fra Reuters: <https://uk.reuters.com/article/varanasi-cocacola-water-scarcity/varanasi-villagers-blame-coca-cola-for-water-scarcity-idUKKBN0TH01520151128>
- Bowen, G. A. (2009, August). Document Analysis as a Qualitative Research Method Article. *Qualitative Research Journal*, 9(2), ss. 27-40.
- Brønn, P. S. (2019). *Åpen eller innadventd : omdømmebygging for organisasjoner* (Vol. 2. utgave). Oslo, Norge : Gyldendal.
- Brønn, P. S., & Vidaver-Cohen, D. (2008, April 1). Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line? *Journal of Business Ethics*, 87, ss. 91-109.
- Brown, K. (2019, Januar 8). *5 GLOBAL ISSUES TO WATCH IN 2020*. Hentet Juni 2020 fra United Nation Foundation: <https://unfoundation.org/blog/post/5-global-issues-to-watch-in-2020/>
- Carroll, A. B. (1979, Oktober). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), ss. 497-505.
- de Wit , B., & Meyer, R. (2014). *Strategy An international Perspective* (Vol. 5). Andover, Storbritannia : Cengage Learning EMEA.
- Doshi, V. (2017, Mars 1). *Indian traders boycott Coca-Cola for 'straining water resources'*. Hentet Juni 2020 fra The Guardian: <https://www.theguardian.com/world/2017/mar/01/indian-traders-boycott-coca-cola-for-straining-water-resources>
- Edie.net. (2020, Mars 31). *'Burnt and dumped': Coca-Cola, Pepsi, Unilever and Nestlé plastics waste fuelling climate change*. Hentet Juni 2020 fra Edie.net: <https://www.edie.net/registration/regwall.asp?mid=137362&origin=https%3A%2F%2Fwww%2Eedie%2Enet%2Fnews%2F5%2FCoca%2DCola%2D%2DPepsiCo%2D%2DUnilever%2Dand%2DNestl%2D%2Dplastics%2D%2Dburnt%2Dand%2Ddumped%2D%2Din%2Ddeveloping%2Dcountries%2D%2D%2F&title=%27Bur>
- Fernandez, H. A. (2019, Oktober 24). *Coke, Nestlé and Pepsi top plastic polluter audit again as green groups slam recyclable packaging as 'false solution'*. Hentet Juni 2020 fra Eco-Business: <https://www.eco-business.com/news/oke-nestle-and-pepsi-top-plastic-polluter-audit-again-as-green-groups-slam-recyclable-packaging-as-false-solution/>
- Forbes. (2019, Desember 18). *Can Coca-Cola Bridge Its Revenue Gap With PepsiCo?* Hentet Juni 2020 fra Frobes.com: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2019/12/18/can-coca-cola-bridge-its-revenue-gap-with-pepsico/#3920593f48dc>

- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983, April 1). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review (pre-1986); Berkeley, 000003(25)*, ss. 88-106.
- Friedman, M. (1970, September 13). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, pp. 122-126.
- Georgiadis, A. P., Zyglidopoulos, S. C., Carroll, C. E., & Siegeld, D. S. (2012, November). Does media attention drive corporate social responsibility? *Journal of Business Research, 65(11)*, ss. 1622-1627.
- Ghoul, S. E., Guedhami, O., Nash, R., & Patel, A. (2019, Februar). New Evidence on the Role of the Media in Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics, 154(4)*, ss. 1051-1079.
- Goering, L. (2019, Juni 3). *Running Dry: Competing for water on a thirsty planet*. Hentet Juni 2020 fra Thomson Reuters Foundation: <https://news.trust.org/item/20190603094814-xa45o/?source=package&id=b2943c6e-0ad4-4687-ab93-dca3a4c0c0e3>
- Greenpeace International. (2019, Oktober 1). *Greenpeace report exposes how multinationals are pretending to solve the plastic crisis*. Hentet Juni 2020 fra Greenpeace: <https://www.greenpeace.org/international/press-release/24580/greenpeace-plastics-false-solution-report-exposes-how-multinationals-are-pretending-to-solve-the-plastic-crisis/>
- Ihlen, Ø. (2011). *Samfunnsansvar på Norsk*. Bergen, Norge: Fagbokforlaget.
- Ihlen, Ø. (2013). *PR & strategisk kommunikasjon (Vol. 2)*. Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode (Vol. 2)*. Kristiansand, Norge : Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (4. utgave, 3. opplag 2015. utg., Vol. 5)*. Oslo, 0255, Norge: Abstrakt forlag AS.
- Jose, P. D. (2016, Mars 3). Business and society: Creating shared value: In conversation with N. R. Narayana Murthy, Founder, Infosys. *IIMB Management Review, 28(1)*, ss. 43-51.
- Kania, J., & Kramer, M. (2011, Vinter). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review, 9(1)*, ss. 36–41.
- Kaufmann, A. (2015). *Hjelper til Psykologi i organisasjon og ledelse (Vol. 5)*. Bergen, Norge : Fagbokforlaget.
- Laville, S. (2020, April 22). *Coca-Cola and Pepsi falling short on pledges over plastic – report*. (Guardian News & Media Limited) Hentet Juni 2020 fra The Guardian: <https://www.theguardian.com/environment/2020/apr/22/coca-cola-pepsi-falling-short-pledges-over-plastic-tearfund-report>

- Laville, S. (2020, Mars 31). *Report reveals 'massive plastic pollution footprint' of drinks firms*. (Guardian News & Media Limited) Hentet Juni 2020 fra TheGuardian.com: <https://www.theguardian.com/environment/2020/mar/31/report-reveals-massive-plastic-pollution-footprint-of-drinks-firms>
- Lin, K. (2019, April 23). *Why plastic pollution is an environmental justice issue*. Hentet Juni 2020 fra Greenpeace: <https://www.greenpeace.org/international/story/21792/plastic-waste-environmental-justice/>
- Loudenback, T., & Jackson, A. (2018, Februar 26). *The 10 most critical problems in the world, according to millennials*. Hentet Juni 2020 fra Business Insider: <https://www.businessinsider.com/world-economic-forum-world-biggest-problems-concerning-millennials-2016-8?r=US&IR=T>
- Matten, D., & Moon, J. (2008, April). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 33(2), ss. 404-424.
- McCormick, E. (2020, Februar 27). *Coke and Pepsi sued for creating a plastic pollution 'nuisance'*. (Guardian News & Media Limited) Hentet Juni 2020 fra The Guardian: <https://www.theguardian.com/environment/2020/feb/27/california-plastic-pollution-lawsuit-coke-pepsi>
- Midttun, A. (2007, Mars). CSR eller bedriftens samfunnsansvar: En megatrend vokser fram. *Magma*, 10(3), ss. 57-71. Hentet fra <https://www.magma.no/csr-eller-bedriftens-samfunnsansvar-en-megatrend-vokser-fram>
- Midttun, A. (2014, Mars). Bedrifters samfunnsansvar i en global økonomi. *Praktisk økonomi & finans*(30), ss. 202-211.
- Monaghan, B. (2018, Februar 13). *PR For A Purpose: Bringing Corporate Social Responsibility Back To Basics*. Hentet Juni 2020 fra Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/02/13/pr-for-a-purpose-bringing-corporate-social-responsibility-back-to-basics/#38bc41b154e9>
- Neo, P. (2018, September 20). *Pakistan water crisis: Nestle, PepsiCo and Coca-Cola amongst companies summoned for water usage*. Hentet Juni 2020 fra Foodnavigator-Asia: <https://www.foodnavigator-asia.com/Article/2018/09/20/Pakistan-water-crisis-Nestle-PepsiCo-and-Coca-Cola-amongst-companies-summoned-for-water-usage>
- Nordang, T. (2008). *Organisasjonsteori : studieguide*. Oslo, Norge : BI forlag.
- Nordby, K. J. (2012, Mars 16). *Tar samfunnsansvar av PR-hensyn*. Hentet Mars 2020 fra Aftenposten: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/L0V8R/tar-samfunnsansvar-av-pr-hensyn?>
- Nordhaug, O., & Olsen, J. B. (2010). *Etikk, ledelse og samfunnsansvar*. Oslo, Norge: Forlag 1.
- OECD. (u.d.). *Agriculture and the environment*. Hentet Juni 2020 fra OECD: <https://www.oecd.org/agriculture/topics/agriculture-and-the-environment/>

- PepsiCo. (u.d.). *About the company*. (PepsiCo 2020) Hentet April 2020 fra PepsiCo.com: <https://www.pepsico.com/about/about-the-company>
- PepsiCo. (2019, September). *PepsiCo Sustainability Report 2018*. Hentet April 2020 fra PepsiCo.com: https://www.pepsico.com/docs/album/sustainability-report/2018-csr/pepsico_2018_csr.pdf?sfvrsn=b23814c0_6
- PepsiCo. (u.d.). *Mission & Vision*. (PepsiCo) Hentet April 2020 fra Pepsico.com: <https://www.pepsico.com/about/mission-and-vision>
- Persvold, A. Z. (2019, Juni 26). *filantropi*. Hentet Februar 2020 fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/filantropi>
- Pfitzer, M. W., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013, September). Innovating for Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006, Desember 1). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), ss. 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, Januar 1). Creating shared value. *Harvard Business Review*, ss. 62-78.
- Quincey, J. R. (2019, Desember 4). *The prupose of the company*. Hentet April 2020 fra coca-colacompany.com: <https://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/our-company/purpose-and-vision/james-quincey-letter-to-employees-coca-cola-company-purpose-dec-2019.pdf>
- Rangan, V., Chase, L., & Karim, S. (2015, Januar 1). The Truth About CSR. *Harvard Business Review*, 93(1-2), ss. 40–49.
- Rim, H., Lee, J., & Yang, S.-U. (2016, September). Strategic partnerships with nonprofits in corporate social responsibility (CSR): The mediating role of perceived altruism and organizational identification. *Journal of Business Research*, 69(9), ss. 3213-3219.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangold* (Vol. 4). Bergen, Norge: Fagbokforlaget.
- Taylor, M. (2018, Juli 12). *Can Norway help us solve the plastic crisis, one bottle at a time?* Hentet Juni 2020 fra The Guardian: <https://www.theguardian.com/environment/2018/jul/12/can-norway-help-us-solve-the-plastic-crisis-one-bottle-at-a-time>
- The Coca-Cola Company. (2019, April 24). *2018 Business & Sustainability Report*. Hentet April 2020 fra <https://www.coca-colacompany.com/>: <https://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/policies/pdf/safety-health/coca-cola-business-and-sustainability-report-2018.pdf>
- The Coca-Cola Company. (u.d.). *Purpose and Vision*. (The Coca-Cola Company) Hentet April 2020 fra coca-colacompany.com: <https://www.coca-colacompany.com/company/purpose-and-vision>

The Coca-Cola Company. (u.d.). *The Birth of a Refreshing Idea*. (The Coca-Cola Company) Hentet April 2020 fra Coca-Colacompany.com: <https://www.coca-colacompany.com/company/history/the-birth-of-a-refreshing-idea>

The Economist. (2008). *Just good business*. London: The Economist.

Tirado, D. R. (2019, August 8). *Five reasons to look after our land*. Hentet Juni 2020 fra Greenpeace: <https://www.greenpeace.org/international/story/23674/five-reasons-to-look-after-our-land/>

UN Environment Programme. (2019, Januar 2). *Plastic recycling: an underperforming sector ripe for a remake*. Hentet Juni 2020 fra UN Environment Programme: <https://www.unenvironment.org/news-and-stories/story/plastic-recycling-underperforming-sector-ripe-remake>

Vaaland, T. I., Heide, M., & Grønhaug, K. (2008, September 19). Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), ss. 927-953.

World Economic Forum. (2019, Mars 22). *Water scarcity is one of the greatest challenges of our time*. Hentet Juni 2020 fra World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2019/03/water-scarcity-one-of-the-greatest-challenges-of-our-time>