

Kurskod: SKOK01  
Termin: Vårterminen 2014  
Handledare: Cecilia Cassinger  
Maria Rosén  
Examinator: Veselinka Möllerström

## **Den Onde, Den Gode, Den Sminkade ... och de tre små strategierna**

**En studie om hur ett multinationellt företags förhållningssätt till hållbarhet  
konstrueras diskursivt**

**JOACIM BJÖRK ANDERSSON & NATALIE RADERIUS**

---

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation  
Examensarbete för kandidatexamen



# Abstract

---

## **The Bad, The Good, The Masked ... and the three little strategies**

Sustainability is frequently communicated throughout the society as it's perceived to represent something positive and desirable. Sustainable actions are supposed to serve for the good of society but the fact that the term is difficult to comprehend is problematic. Multinational corporations can adjust the term after their own intentions and aims, rather than aligned with what sustainability should stand for. Sustainability lacks a clear definition but can be understood if looked at discursively through the adaption of specific cases and by how the term is communicated. This study shows that a multinational corporation's approach to sustainability, to a great extent, is constructed discursively. Local discourses have an impact on both the approach to sustainability and the communication of it, as they are adapted to the opposition against global businesses. Therefore, local discourses are prioritized ahead of the global ones to demonstrate that the multinational corporation considers the local society.

Furthermore, local discourses create a framework for the construction of sustainability. A multinational corporation approaches this framework through strategies that aim to counter the perception of them as a global actor. These strategies create the perception of the sustainable business as being conducted locally and by the employees. They also illustrate their willingness to develop the society and their approach to sustainability together and aligned with other groups of the local society, which altogether are considered to create a good reputation.

*Keywords:* Sustainability, Multinational Corporation (MNC), Globalization, Discourse, Discourse analysis

# Sammanfattning

---

## **Den Onde, Den Gode, Den Sminkade ... och de tre små strategierna**

Hållbarhetsbegreppet kommuniceras flitigt i samhället då det anses representera någonting positivt och eftersträvansvärt. Hållbara insatser ska tjäna samhällets bästa men samtidigt är ordet svårbegripligt vilket medför att aktörer, såsom multinationella företag, kan anpassa begrepps användningen efter verksamheten snarare än efter det som borde vara hållbarhet. Hållbarhetsbegreppet saknar definition men kan förstås diskursivt utifrån specifika falls utformning och kommunikation av begreppet. Studien visar att ett multinationellt företags förhållningssätt till hållbarhet till stora delar konstrueras diskursivt. Lokala diskurser influerar dels förhållningssättet till hållbarhet och dels kommunikationen, som anpassas efter omvärldens motstånd mot globala verksamheter. Lokala diskurser förespråkas därför framför globala diskurser för att visa på att det multinationella företaget beaktar det lokala samhället.

Vidare skapar lokala diskurser ramar för konstruktionen av hållbarhet. Ett multinationellt företag förhåller sig inom dessa ramar genom strategier som samtliga syftar till att motverka uppfattningen om dem som en global aktör. Dessa skapar uppfattningen om att hållbarhetsarbetet bedrivs lokalt och av medarbetarna samt belyser företagets vilja att utveckla samhället och sitt förhållningssätt till hållbarhet tillsammans med, och i samma riktning som, andra aktörer i det lokala samhället, vilket sammantaget anses skapa ett fördelaktigt anseende.

*Nyckelord:* Hållbarhet, Multinationella företag, Globalisering, Diskurs, Diskursanalys

*Antal tecken inklusive blanksteg: 110 946*

# Tack...

---

Vi vill inleda detta nästan 80 sidor långa arbete med att rikta ett tack till alla som har hjälpt oss under arbetets gång. Först och främst vill vi tacka våra handledare Cecilia Cassinger och Maria Rosén för era värdefulla tips och rekommendationer. Ett speciellt stort tack vill vi rikta till de anställda på Coca-Cola som har bemött oss med ett stort engagemang och öppenhet vilket både har gett oss inblick i deras verksamhet, men framförallt har bidragit med erfarenheter som vi kommer ta med oss ut i arbetslivet. Vidare vill vi även tacka de anställda på Ungdomar.se som lät oss besöka och ta del av deras inspirerande hållbarhetsturné. Avslutningsvis vill vi tacka HBO som har hjälpt oss att fly verkligheten under i genomsnitt 51 minuter varje måndag, hela våren.

There are two kinds of people in the world, my friend.  
Those who have a rope around their neck and those who have the job of doing the cutting.

- *Il buono, Il brutto, Il cattivo, 1966*

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning och problembakgrund .....</b>	<b>8</b>
1.1 Problemformulering .....	9
1.2 Syfte och forskningsfrågor .....	12
1.3 Avgränsning .....	12
1.4 Disposition .....	13
<b>2. Teori och tidigare forskning.....</b>	<b>14</b>
2.1 Varför företag kommunicerar en ansvarsfull verksamhet.....	14
2.2 Teorier om hållbarhet.....	17
2.3 Vad är en diskurs?.....	20
<b>3. Metod och insamling av empiri.....</b>	<b>23</b>
3.1 Fallstudie .....	24
3.2 Val av organisation.....	24
3.3 Insamling .....	24
3.3.1 Dokumentstudie .....	25
3.3.2 Kvalitativa intervjuer .....	26
3.4 Metod för analys.....	27
3.4.1 Att analysera texter .....	27
3.4.2 Diskursanalys .....	28
3.4.4 Forskarens roll vid diskursanalys.....	31
<b>4. Analys .....</b>	<b>32</b>
4.1 Den Onde - Antiglobaliseringsdiskursen .....	33
4.1.2 Antiamerikaniseringen .....	37
4.2 Den Gode – Den ekologiska diskursen .....	38
4.3 Den Sminkade – Den diskursiva etiketten .....	41
4.4 ... och de tre små strategierna.....	43
4.4.1 ”Lokalt”-strategin.....	46
4.4.2 ”Medarbetare”- strategin.....	48
4.3.3 ”Tillsammans”- strategin .....	51
<b>5. Slutsats, diskussion och förslag till vidare forskning.....</b>	<b>55</b>
5.1 Slutsats och diskussion.....	55
5.2 Förslag till vidare forskning .....	58

<b>Referenser .....</b>	<b>61</b>
<b>Bilaga 1 - Global kommunikation.....</b>	<b>67</b>
<b>Bilaga 2 - Intervjuguide .....</b>	<b>75</b>

# 1. Inledning och problembakgrund

---

*Precis som ordet "feminism" på 90-talet och "ekologisk" i början på 2000-talet har "hållbarhet" blivit ett "buzz-word" – ett begrepp som många använder för att det låter bra men som samtidigt är så tomt och abstrakt att man kan fylla det med vad man vill. (Julia Svensson, Sydsvenskan, 2008)*

Begreppet "hållbar utveckling" populariserades år 1987 då FN:s Världskommission för miljö och utveckling utarbetade en rapport, även kallad Brundtlandrapporten (FN, 2014), i vilken hållbar utveckling definierades på följande sätt: "Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs" (WCED, 1987, s. 37). Rapporten understryker att dagens resursförbrukning måste effektiviseras utifrån ett långsiktigt perspektiv för att inte äventyra kommande generationers förutsättningar att kunna nyttja naturtillgångarna och tillfredsställa sina behov (McManus, 1996).

Idag förväntas stora samhällsaktörer, i synnerhet företag, visa på en långsiktigt hållbar verksamhet samt ett ansvarstagande för den inverkan de har på samhället. För att skapa samt bibehålla ett förtroende strävar företag efter att, i största möjliga mån, tillmötesgå dessa förväntningar (Cornelissen, 2011; Tench & Yeomans, 2009). Därför är det inte helt oväntat att företags hemsidor, årsrapporter och broschyrer är fyllda av information avseende projekt som visar på deras hållbarhetsarbete och samhällliga ansvarstagande (Munshi & Kurian, 2005). Trovärdig kommunikation som redogör för företags hållbarhetsarbete är essentiell för att kunna möta konsumenternas förväntningar (Signitzer & Prexl, 2008). Falkheimer och Heide (2011) understryker att företag måste visa att de möter de rådande kraven genom strategisk kommunikation, för att kunna uppnå de organisatoriska målen.

Samtidigt har individen, i synnerhet konsumenten, blivit mer cynisk i sin relation till företag och anstränger sig för att se vilka intentioner som egentligen döljer sig bakom företagets verksamhet och kommunikation (Holt, 2002).



Konsumenter ifrågasätter i allt större utsträckning de strategier som syftar till att visa upp en hållbar verksamhet (Holt, Quelch & Taylor, 2004; Porter & Kramer, 2006; Godfrey, Merrill & Hansen, 2009; Ihlen, 2010) och Ihlen (2009) sätter huvudet på spiken avseende konsumenters misstro till företag då han citerar en artikel från New York Times vars rubrik lyder "Talking green, acting dirty". Artikelförfattaren syftar på det faktum att många stora aktörer upplevs kommunicera i termer av hållbarhet och socialt ansvarstagande utan att agera därefter.

Samhällsindividernas växande misstänksamhet har gjort att företags kommunikation avseende det diffusa hållbarhetsbegreppet har ställts på sin spets. Samtidigt som företagen måste kommunicera ett hållbart beteende för att förtjäna intressenternas förtroende måste de även försöka avgöra hur denna kommunikation ska utformas. Många forskare ställer sig frågan vad hållbarhetsbegreppet egentligen innebär och vad som avgör dess innebörd. De menar att betydelsen av hållbarhet är personlig och föränderlig (Herrick & Pratt, 2013; van Zeijl-Rozema, 2011). De menar att betydelsen av hållbarhet bestäms beroende på vad begreppet anses innebära på den aktuella platsen, i den specifika kulturen och i den sociala kontexten (Brand & Karvonen, 2008; Nambiar, 2014). De menar att betydelsen av hållbarhet är nästintill odefinierbar och påverkas diskursivt (McManus, 1996; Cottle, 2011). Med detta sagt är det onekligen intressant att studera hur detta odefinierbara begrepp konstrueras genom de samhälleliga diskurserna samt hur det sedan kommuniceras för att framstå som trovärdigt.

## **1.1 Problemformulering**

Diskurser är, precis som hållbarhet, ett omstritt begrepp som har olika betydelse beroende på teoretisk utgångspunkt (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). Vi kommer att förklara diskurser mer ingående i metod- samt teorikapiteln men till en början får Winther Jørgensen och Phillips (2000) definition tjäna som förklaring. Författarna menar att en diskurs är "ett bestämt sätt att tala om och förstå världen (eller ett utsnitt av världen)" (s.7). Ingen diskurs är dock helt bestämd, utan påverkas ständigt av andra rådande diskurser (ibid.). Hållbarhet kan således förstås som någonting som baseras på de gällande normerna och

värderingarna. McManus (1996) menar att innebörden av hållbarhetsbegreppet är personlig och att sättet på vilket det kommuniceras beror på hur begreppet uppfattas av den aktör som kommunicerar det. Detta innebär även att individers uppfattning om en diskurs kan påverkas av hur den framställs genom aktuella debatter i samhället (Daymon & Holloway, 2011).

Den definition av hållbar utveckling som togs fram i Brundtlandrapporten har kritiserats på grund av dess generella utformning (Ekins, 1993; McManus, 1996; Dobers & Springett, 2010; Herrick & Pratt, 2013). Christen och Schmidt (2011) ifrågasätter användningen av begreppet "hållbar utveckling" och menar att så länge ett koncept kan användas för att validera *alla* handlingar, bidrar det inte till att rättfärdiga någon handling alls. Vidare leder det faktum att hållbarhetsbegreppet har vaga fundament till att det kan utnyttjas av företag till deras fördel. Exempelvis kan de aktörer som tillämpar begreppet hävda att deras insatser bidrar till hållbarhet utan att behöva motivera dem med begripliga argument (Dahl, 2010; Christen & Schmidt, 2011). Van Marrewijk (2003) menar att avsaknaden av konsensus, tydlighet och säregenhet i definitionen möjliggör för företag att välja den definitionen av hållbarhet som de gynnas mest av:

*Each company should choose — from the many opportunities — which concept and definition is the best option, matching the company's aims and intentions and aligned with the company's strategy, as a response to the circumstances in which it operates.*  
(van Marrewijk, 2003, s. 96)

Till följd av begreppets komplexitet existerar det ett kommunikativt problem hos de aktörer som kommunicerar hållbarhet. Begreppet är värdeladdat och vidrör moraliska och etiska frågor vilket gör det viktigt, men samtidigt svårt för omvärlden att begripa fullt ut (Herrick & Pratt, 2013). Det faktum att det inte finns någon överenskommelse om vad hållbarhet egentligen innebär påverkar begreppets trovärdighet. Hållbarhet kan uppfattas som ett kommunikationsproblem eftersom det framkallar motstånd och konflikter som endast kan bemötas genom förklaringar och rättfärdiganden. Av den anledningen är ett hållbart beteende omöjligt att upprätthålla utan kommunikation på såväl mikro- som makronivå (Signitzer & Prexl, 2008). De skilda uppfattningarna om begreppet är ett problem eftersom det innebär att de budskap som företag vill

förmedla inte nödvändigtvis förstås som de är menade att förstås (Heide, Johansson & Simonsson, 2005).

Enligt Börjesson och Palmblad (2007) bör hållbarhet uppfattas som en "stor diskurs" med tanke på dess förmåga att engagera befolkningen, organisationer och företag av varierande storlek, samt genom sättet på vilket diskursen involverar hela samhällen upp till global nivå. Situationen som uppstår blir därför paradoxal med tanke på att hållbarhet å ena sidan ska utgå ifrån insatser som tjänar till samhällets bästa (Signitzer & Prexl, 2008) men att aktörer å andra sidan kan använda termen utifrån den egna uppfattningen om vad en hållbar verksamhet innebär (van Marrewijk, 2003).

En del forskare, såsom van Marrewijk (2003); Christen och Schmidt (2011); Wiek, Farioli, Fukushi och Yarime (2012), menar att hållbarhetsbegreppets vaga definition gör att begreppet inte är relevant för organisationer och företag eftersom det inte kan tillämpas i det syfte det skapats, nämligen att utgöra vägledning att fatta beslut kring. Andra forskare såsom McManus (1996), Cottle (2011) och Nambiar (2014) påpekar dock att det inte går att definiera "hållbarhet" eftersom innebörden ständigt förändras, utan menar att förståelse för begreppet kan nås genom att studera den kontext där hållbarhetsarbetet utförs och kommuniceras. McManus (1996) menar vidare att man bör studera begreppet genom ett ramverk konstruerat utifrån samhälleliga diskurser, istället för att tala om hållbarhet i absoluta termer.

Stora delar av den ovannämnda forskarkåren efterfrågar en bättre förståelse för hållbarhet och samtliga tycks ha olika åsikter om hur detta kan uppnås. Vi har funnit att de flesta forskare som har undersökt företags hållbara verksamheter främst har studerat hur företagen använder och definierar begreppet. Enligt McManus (1996), Cottle (2011) och Nambiar (2014) bör forskare istället se hållbarhetsbegreppet som odefinierbart och studera hur omgivningen påverkar förståelsen av det. Den kunskapslucka vi identifierat kan därför ses som en möte mellan de forskare som vill förstå hur företagen använder hållbarhetsbegreppet och de forskare som vill begripliggöra begreppet med hjälp av omgivningen, det vill säga diskursivt. Vi menar således att få forskare har analyserat hur företagens förhållningssätt till hållbarhet konstrueras diskursivt, och vi finner dessutom ingen forskning som har studerat multinationella företags förhållningssätt till hållbarhet med det angreppssättet. Genom att studera detta menar vi att en bättre förståelse

för begreppet kan erhållas, vilket i sin tur kan underlätta kommunikationen av hållbarhet. Det finns ett kontinuerligt behov av diskursiva studier av hållbarhetsbegreppet för att öka förståelsen för det samt driva utvecklingen av begreppet framåt (McManus, 1996; Sneddon, Howarth & Norgaard, 2005; Nambiar, 2014). Det som framförallt är intresseväckande avseende hållbarhetsbegreppet är att samhällen och människor väljer att förlita sig till det, då alla är överens om att det innebär någonting positivt, trots att ingen riktigt vet vad begreppet innebär.

## **1.2 Syfte och forskningsfrågor**

Syftet med denna uppsats är att studera hur ett multinationellt företag förhåller sig till hållbarhet. Mer specifikt ämnar vi ta reda på hur hållbarhetsbegreppet konstrueras diskursivt och hur denna konstruktion skapar ramar för hur ett multinationellt företag kommunicerar och förstår hållbarhet. För att besvara syftet har vi formulerat två forskningsfrågor:

- Hur influerar lokala diskurser konstruktionen av hållbarhet?
- Hur sätter lokala diskurser ramar för förhållningssättet till hållbarhet?

För att besvara syftet samt forskningsfrågorna har vi valt att, genom en fallstudie, undersöka hur lokala diskurser influerar utformningen av Coca-Cola Enterprises Sverige AB:s hållbarhetsarbete. I nästa avsnitt, samt i avsnitt 3.2, motiveras valet av organisation.

## **1.3 Avgränsning**

Vi har valt att analysera hur Coca-Cola Enterprise Sverige AB (hädanefter omnämnt som Coca-Cola) tolkar och kommunicerar hållbarhet, och kommer således att utgå ifrån ett sändarperspektiv i denna studie. Anledningen till att vi har valt att analysera ett multinationellt företag grundar sig i antagandet att globala företag befinner sig i en mer utsatt position än mindre företag när det gäller granskning och krav från omvärlden. Multinationella aktörers förhållningssätt till hållbarhet blir komplext då de måste förhålla sig till uppfattningen om dem som globala varumärken, samtidigt som de måste kommunicera med lokala marknader. I studien har vi avgränsat oss till att

analysera den kommunikation som finns på CCEansvar vilket är hemsidan som Coca-Cola använder som plattform för sitt hållbarhetsarbete.

## 1.4 Disposition

Studien är indelad i fem övergripande delar:

### *Teori och tidigare forskning*

Kapitlet inleds med en redogörelse för varför företag kommunicerar sitt samhällseliga ansvarstagande och tar därefter upp olika teorier om hur begreppet ”hållbarhet” kan tolkas. Kapitlet avslutas genom att förklara vad en diskurs är, vad som styr den och vad som påverkar den.

### *Metod och insamling av empiri*

Detta kapitel redogör och motiverar för valet av metod, både vad gäller insamling av empiri samt analys av detta. Avslutningsvis redogör vi för två övergripande steg vilka analysen är uppdelad i.

### *Analys*

I den första delen analyseras empirin för att finna de lokala diskurser som kan ha influerat Coca-Colas förhållningssätt till hållbarhet samt sättet på vilket detta kommuniceras. I den andra delen av analysen redovisas tre unika teman: *lokalt*, *medarbetare* och *tillsammans*, vilka Coca-Colas hållbarhetsarbete kretsar kring. Dessa tolkar vi som strategier från Coca-Colas sida och kan härledas till hur företaget förhåller sig till hållbarhet.

### *Slutsats, diskussion och förslag till framtida forskning*

I det avslutande kapitlet redogör vi för analysens resultat, svaren på forskningsfrågorna samt studiens forskningsbidrag. Därefter följer en diskussion och förslag till framtida forskning.

## 2. Teori och tidigare forskning

---

*Vi ämnar i detta avsnitt att redogöra för de teorier och den forskning som vi anser vara relevant för vår studie och som även kan bidra till en större förståelse för vårt metodval, som tas upp i efterföljande kapitel. Teorierna och den tidigare forskningen kommer sedan att användas vid analys av empirin. Detta kapitel inleds med en redogörelse för varför företag kommunicerar sitt samhällliga ansvarstagande för att därefter ta upp olika teorier om hur begreppet "hållbarhet" kan tolkas. Kapitlet avslutas genom att förklara vad en diskurs är, vad som styr den och vad som påverkar den.*

### **2.1 Varför företag kommunicerar en ansvarsfull verksamhet**

Redan på 1950-talet började forskare intressera sig för vilka krav som samhället ställde på företag och hur företagen svarade på dessa krav. Inledningsvis handlade det om att utforska hur företag utformade sina policier och huruvida de fattade beslut som överensstämde med de uppfattningar som rådde i samhället (Carroll, 1999). Redan då ansågs det därför viktigt att företagen var medvetna om och uppdaterade kring den aktuella debatten för att kunna rättfärdiga sin plats i samhället och visa på ett samhällligt ansvarstagande (Dowling & Pfeffer, 1975). När företagen sedermera insåg att välgörande och ansvarsfulla insatser hade en positiv inverkan på uppfattningen om företaget, blev det även viktigt att kommunicera detta på ett effektivt sätt (Klein, 2001; Smith, Palazzo och Bhattacharya, 2010).

Att framställa sig som en ansvarsfull verksamhet är dock inte helt oproblematiskt. Som ett resultat av det förändrade medielandskapet finns det fler möjligheter att granska företagen idag än vad det gjorde tidigare, vilket har mynnat ut i ett ökat ifrågasättande ifrån den enskilde samhällsindividen (Klein, 2001). För att överleva och behålla ett gott rykte behöver företag därför använda strategier som rättfärdigar verksamheten (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009), visar på transparens samt på ett aktivt ansvarstagande för den inverkan de har på

samhället (Cornelissen, 2011). Det är till stora delar omvärldens uppfattningar, preferenser och krav som driver utvecklingen av dessa strategier (Smith et.al, 2010) och om exempelvis konsumenten anser att företagen måste ta ett större samhällligt ansvar så gör företagsledningen bäst i att tillgodose detta (Holt, et.al. 2004). Holt et.al. (2004) samt Dimofte, Johansson och Ronkainen (2008) menar att insatser som visar på ett samhällligt ansvarstagande inte längre är ett val utan en skyldighet som måste beaktas, vilket gäller samtliga stora aktörer som vill överleva.

Medielandskapets utveckling har även möjliggjort för företag att kunna expandera utanför landsgränserna vilket gjort dem till multinationella aktörer (Klein, 2001). Den tillväxt och ökade makt som detta har inneburit möts däremot av alltmer motstånd i form av exempelvis bojkotter och protester (Cornelissen, 2011) och företagens kampanjer bemöts i allt större utsträckning med cynism och misstro från omgivningen (Holt, 2002; Peattie & Crane, 2005). Uppkomsten av begreppet "green washing" kan ses som ett resultat av denna attitydförändring. Det syftar mer specifikt till det faktum att företagen, framförallt de multinationella, ofta blir beskyllda för att spendera betydligt mer pengar på att marknadsföra sig som miljömedvetna än vad de spenderar på att faktiskt förbättra miljön (Dahl, 2010). Porter och Kramer (2011) menar vidare att de filantropiska och miljöfrämjande insatser som många företag faktiskt utför bemöts med kritik då de anses vara alltför distanserade från företagets kärnverksamhet. De syftar bland annat till företagens donationer till tredje världen och menar att detta inte längre fungerar som ett sätt att visa på ett samhällligt ansvarstagande. Kritiska forskare (Dahl, 2010; Holt et.al, 2004) menar att många företag kommunicerar förtroendeingivande begrepp för att skapa ekonomiska fördelar och att begreppen hela tiden måste "uppdateras" för att bättre möta de krav som ställs på företaget.

Många multinationella aktörer tenderar att standardisera sina strategier avseende sitt samhällliga ansvarstagande då ledningen anser att de borde vara relevanta på alla de platser där företagen är etablerade (Bondy & Starkey, 2014). Det är dock viktigt att ha en lokal anpassning vid planeringen och kommunikationen av välgörande insatser på grund av de stora skillnaderna som finns mellan samhällen och kulturer samt deras normer och värderingar (Bondy & Starkey, 2014; Muller, 2006). Multinationella aktörer bör sträva efter att försöka framställa sig som en *del av* det samhälle som de verkar i, snarare än en *aktör i*

samhället (Heath, Toth & Waymer, 2009). I stora drag handlar detta om att kunna skapa goda relationer med omgivningen och förtjäna dess förtroende. Att relationen mellan medborgare, politiker, föreningar och näringsliv fungerar väl anses vara en självklarhet i ett modernt samhälle och det är genom kommunikation som relationer, förtroende och socialt värde skapas. Ett sätt att gynna dessa relationer är genom att hitta andra aktörer i närsamhället och samarbeta med dem mot sammanhängande mål (Taylor, 2009).

En lokal anpassning kan, å sin sida, innebära en utmaning för multinationella aktörer rent organisatoriskt. Ett företag eller en organisation drivs av människor och utan de anställda hade verksamheten inte funnits. Det är människorna på företaget som skapar och förmedlar all kommunikation från företaget vilket dock ofta glöms bort av omvärlden som endast uppfattar företaget som en enorm enhet (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006; Heide et.al., 2005). Därför är det viktigt att lyfta fram och engagera de anställda, för även om företaget kommunicerar eller visar på ett starkt samhälleligt engagemang lokalt, innebär det inte att de anställda upplever att de är en del av det engagemanget (Waymer & Ni, 2009). Det är viktigt att de budskap som ska förmedlas upplevs som relevanta och förstås internt om de ska kunna mottas på rätt sätt externt (Heide et.al., 2005).

Hur företagen väljer att benämna den strategi som visar på ett samhälleligt ansvarstagande kan uppfattas vara mindre viktigt för ett multinationellt företag. Matten, Crane och Chapple (2003) menar att själva etiketten inte är särskilt intressant eller relevant för företagsledningen, eftersom den inte syftar till vad företagets egentliga verksamhet och produktion handlar om. Företag *måste* idag ägna sig åt dessa strategier och det viktiga är inte vilka namn de bär utan att namnen uppfattas som lämpliga av omgivningen. Strategierna som visar på ett samhälleligt ansvarstagande och ett hållbart tänk går under olika benämningar: Corporate Social Responsibility (Carroll, 1999), Creating Shared Value (Porter & Kramer, 2011), Corporate Sustainability (Signitzer & Prexl, 2008), Sustainable Development (WCED, 1987), Green Marketing (Peattie & Crane, 2005), Corporate Citizenship (Matten, et al. 2003) et cetera. Vi menar att det viktiga är att notera vad dessa strategier har gemensamt. Samtliga syftar till att tillgodose krav som finns i företagets omgivning och genom att kommunicera sitt samhällsansvar hoppas företagen på att kunna rättfärdiga sin verksamhet och erhålla ett gott anseende hos omgivningen. Genom att använda strategierna vill



företag skapa förtroende samt framställa verksamheten som pålitlig och trovärdig (Porter & Kramer, 2011; Signitzer & Prexl, 2008; Peattie & Crane, 2005; Carroll, 1999).

Den huvudsakliga anledningen till varför företag kommunicerar hållbarhet är, utifrån ovanstående redogörelse, för att förbättra sitt anseende. Nedan följer olika tolkningar avseende hur hållbarhetsbegreppet bör definieras.

## 2.2 Teorier om hållbarhet

Ett av de mest omdiskuterade dokumenten när det gäller hållbarhet och hållbar utveckling är den rapport som FN:s Världskommission för miljö och utveckling tog fram år 1987, Brundtlandrapporten. Denna har kommit att utgöra ett grundläggande perspektiv för hur hållbarhet bör förstås, men efterfrågar även en gemensam uppfattning av begreppet, där målsättningen är att finna särskilda karaktärsdrag för hållbarhetsbegreppet (WCED, 1987). En slutsats som kan dras av Brundtlandrapporten är att den förklarar hållbarhet och hållbar utveckling såsom åtgärder som tar hänsyn till dagens resursanvändning på ett sätt som gör att även kommande generationer kommer att kunna nyttja dem (McManus, 1996; Signitzer & Prexl, 2008; Nambiar, 2014).

Vad hållbarhet är eller borde vara för företag och organisationer tycks skifta beroende på bland annat perspektiv, tidpunkt och kontext. Under 90-talet var hållbar utveckling främst någonting som avsåg företags ansvar för den inverkan de har på miljön. Enligt Ekins (1993) kännetecknas ett hållbart arbete av ett antal miljömässiga villkor som måste tillgodoses. Dessa handlar om allt ifrån att bevara ekosystem till att övergå till förnybar energi. Även Menon och Menon (1997) påpekar att ett hållbart företag tar hänsyn till och grundar etiska beslut kring frågor som rör företagets inverkan på miljön. McManus (1996) menade å sin sida att begreppet skulle förlora i anseende i framtiden om hållbarhet enbart förklarades såsom en strävan efter att förbättra miljön.

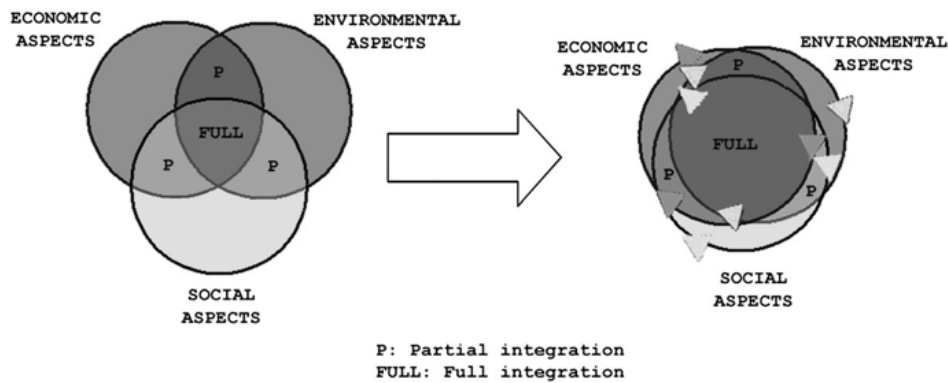
Elkington (1994) utvecklade den så kallade "triple bottom line" utifrån Brundtlandrapporten vilken utgick ifrån det faktum att det inte bara går att ta hänsyn till de miljömässiga aspekterna när man talar om hållbarhet. Han menade att även sociala och ekonomiska aspekter måste beaktas. Teorin grundar sig i att säkra ett långsiktigt ekonomiskt resultat och samtidigt undvika ett kortsiktigt

beteende som är till skada socialt eller slösar på miljöns resurser (Porter & Kramer, 2006).

Även modernare definitioner av hållbarhetsbegreppet kännetecknas av att de behandlar betydligt mer än enbart miljöfrågan och Mejri och de Wolf (2012) menar att de sociala, ekonomiska och miljömässiga kriterierna alltid bör ligga till grund för hur företag sköter och utvärderar sin verksamhet. Vidare menar Claydon (2011) att hållbarhetsarbete kan ses som en komplex strategi för lång- och kortsiktiga beslut, som är både interna och externa och som riktar sig mot företags intressenter samt det globala och lokala samhället. Signitzer och Prexl (2008) menar att hållbarhet därför bäst bör förstås som en paraplyterm, ett perspektiv, som beskriver hur företag bedriver sin affärsverksamhet i samhället. Vidare anser forskarna att hållbarhet bör förstås som de planerade och strategiska processer som syftar till att skapa en balans i ett företags målsättningar och värderingar. Å andra sidan menar flera andra forskare (van Marrewijk, 2003; Christen & Schmidt, 2011; Wiek et al., 2012; Herrick & Pratt, 2013) att begreppets definition är alltför vag och omfattande för att kunna bidra med riktlinjer som kan ligga till grund för beslut.

Trots att det finns olika syn på vad hållbarhet är så har ändå alla definitioner av begreppet gemensamt att de nämner en vision och insatser som strävar efter långsiktighet (Herrick & Pratt, 2013). Christen och Schmidt (2011) menar dock att det inte går att redogöra för hur hållbar, det vill säga hur långsiktig, en insats är, utan att det endast går att beakta att intentionen till långsiktighet finns.

Vidare leder den varierande synen på hållbarhet till kommunikationsproblem och för att förenkla förståelsen för begreppet används ibland konkreta modeller som visar på hur miljömässiga, sociala och ekonomiska kriterier förhåller sig till varandra. Lozano (2008) menar att de tre områdena måste ses som sammanflätade och beroende av varandra. Forskaren att ju längre ett aktivt hållbarhetsarbete bedrivs, och ju bättre det sköts, desto mer kommer aspekterna att integreras. Sambandet åskådliggörs i modellen nedan:



*Modell 1: Integrating the economic, environmental, and social aspects to achieve full interrelatedness, Lozano (2008, s.1841).*

Lozano (2008) menar dock att modellen är bristfällig då den inte tar hänsyn till tidsaspekten, det vill säga den långsiktighet som hållbarhetsbegreppet strävar efter. Han menar att modellen lika gärna kan användas för att åskådliggöra relationen mellan de tre aspekterna när det rör sig om kortsiktiga beslut (Lozano, 2008). Vi har ändå valt att utgå ifrån ovanstående modell när vi hädanefter diskuterar kommunikationen av hållbarhet då vi anser att sambandet mellan de tre grundläggande beståndsdelarna är det som är väsentligt i den aspekten, och inte *hur* långsiktigt någonting är. Precis som Christen och Schmidt (2011) framför, så menar vi att det är den långsiktiga intentionen som är intressant, inte den definitiva tidsaspekten.

På grund av sin komplexitet bör hållbarhetsbegreppet ses som en social konstruktion. Socialt konstruerade begrepp saknar en given betydelse men deras benämningar bidrar till en övergripande bild av vad de innebär eller borde innebära (Thurén, 2007). Van Zeijl-Rozema (2011) menar att innebörden av hållbarhet förändras kontinuerligt och att denna formas utifrån omvärldens rådande uppfattningar, behov och krav. Exempelvis skiljer sig kraven på företagens hållbarhetsarbete beroende på om de är verksamma globalt eller endast lokalt. Konsumenter ställer inte lika stora krav på att lokala företag ska ta itu med klimatförändringarna eller ställer dem mot väggen i samma utsträckning när det avslöjas brister i de anställdas arbetsförhållanden där (Holt et.al, 2004). Studeras företagen utifrån ett globalt perspektiv förändras därför kraven på vad deras hållbara verksamhet borde innefatta. Brand och Karvonen (2008) påpekar att sättet på vilket hållbarhet förstås borde ses ur ett lokalt perspektiv då hållbarhet bygger på lokala tolkningar, och Herrick och Pratt (2013) föreslår att synen på

hållbarhet bör utgå ifrån specifika institutioner, såsom exempelvis företag. Nambiar (2014) menar vidare att om det ska finnas möjlighet att redogöra för hållbarhetsbegreppet måste man först studera hur det används i sin specifika kontext och utifrån det lokala samhällets normer. McManus (1996) resonerar på ett liknande sätt och menar att hållbarhet bör tolkas utifrån det ramverk som skapas utifrån dessa rådande normer och att det inte går att finna en bestämd definition av hållbarhet på grund av begreppets föränderliga karaktär.

Cottle (2011) understryker att när det gäller hållbarhetsbegreppet så är det särskilt viktigt att aktivt studera hur definieringen av begreppet sker, hur hållbarhetsarbetet utförs och hur omgivningen kan förstå hållbarhet genom sättet på vilket begreppet gestaltas. Nambiar (2014) menar vidare att forskningen måste se till den inverkan som samhälleliga diskurser har på förhållningssättet till hållbarhet och undersöka vilka underliggande processer som påverkar företagens hållbarhetsarbete. Därför är det nödvändigt att förstå vad som påverkar diskurser och vad som styr uppfattningen av dem, vilket tas upp nedan.

### **2.3 Vad är en diskurs?**

En diskurs kan ses som ett bestämt sätt att tala om och förstå världen (Börjesson & Palmblad, 2007). Begreppet inrymmer, som tidigare nämnt, många olika betydelser och förenklat skapas diskurser genom interaktion och formas utifrån den sociala bakgrunden samt tidigare erfarenheter och värderingar hos de interagerande parterna. Vidare påverkar även den situationella kontexten vad som sägs och hur det sägs vilket gör diskurser knutna till tid och rum (Berglez, 2010).

Diskurser är till sin natur problematiska då de är öppna för tolkning och omtolkning. De konstruerar verkligheten genom att situationer och fenomen "normaliseras", trots att de i själva verket borde vara villkorliga. Detta betyder att berättelser som upprepas under en längre tid kan omvandlas och uppfattas som självklara förklaringar till hur saker är beskaffade. Det är därmed lika viktigt att utforska diskursers ursprung samt intentionerna med dem, som det är att analysera deras innehåll (Dobers & Springett, 2010).

Roddy Nilsson (2008) tolkar en av 1900-talets främsta tänkare, Michel Foucault, som är känd för sina diskursteoretiska skrifter som ser makt som ett centralt begrepp vid diskursiva analyser. Han menar att det är makt som styr

uppfattningen och kunskapen om en diskurs betydelse. När det gäller diskurser handlar makt således inte om själva utövandet av makt, utan beskrivs istället som den förståelse eller de handlingar som i praktiken blir möjliga och rimliga samt dominerar över andra förståelser (Winther Jørgensen & Phillips, 2000; Nilsson, 2008). Varje text är i viss mån härledd från historiska förväntningar över vad som kan sägas och inte sägas, eller vad som kan förstås respektive inte förstås. Det som individer kan förstå kan därmed härledas till den diskurs som har makt. Att en viss text framställs och förstås på just det sättet den gör idag reproducerar därför makten hos vissa grupper eftersom den influerats av deras syn på diskursen (Daymon & Holloway, 2011). Som vi tidigare nämnt i "Teorier om hållbarhet" (se punkt 2.2) råder det en överenskommelse om att hållbarhetsbegreppet strävar efter långsiktighet. Detta synsätt har alltså makten över diskursen vilket förenklat innebär att varje gång en grupp, aktör eller person uttrycker att "hållbarhet innebär långsiktighet" så förstärks den kunskapen om diskursen ytterligare. Skulle en annan aktör istället beskriva hållbarhet som ett kortsiktigt fenomen kan individer inte begripa det eftersom den kunskapen saknas, vilket beror på att den diskursen i nuläget saknar makt. Makt säger alltså till stor del vad som är "rätt" men det exkluderar alternativa möjligheter till att förstå världen även fast allting hade kunnat, och kan, vara annorlunda (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). Det är därför nödvändigt att notera relationen mellan det som finns inom diskursen samt det som utelämnas (Berglez, 2010).

Det är viktigt att beakta om det råder konsensus över diskursens innebörd samt notera vem eller vilka det är som försöker bestämma över diskursens betydelse (Börjesson & Palmblad, 2007). Ingen diskurs är sluten utan den påverkas och omformas ständigt i kontakten med andra diskurser, vilket kan åskådliggöras genom att studera *interdiskursiviteten*, det vill säga hur diskurserna bygger på och omformar varandra. När det inte råder konsensus över diskursens innebörd brukar situationen benämnas som en *diskursiv kamp* (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). Genom att studera samhällets diskurser går det att få insikt i de relationer som finns mellan olika samhällsaktörer. Medierna, makthavare, företag, medborgerliga institutioner m.fl. hamnar ibland i konflikt med varandra över vilken diskurs som är rätt, men samtidigt producerar de därför en grund för verkligheten eftersom individer har kunskap om deras diskursiva kamp (Berglez, 2010). I "Teorier om hållbarhet" (se punkt 2.2) påvisar vi att företag i princip kan

tillämpa hållbarhetsbegreppet på det sätt som passar dem bäst. Det pågår med andra ord en diskursiv kamp mellan de olika förhållningssätten till hållbarhetsbegreppet, såsom mellan olika företag eller mellan företag och konsumenter.

För att förstå vem eller vad som styr diskursen är det viktigt att se till de *sociala relationer* och *grupper* som existerar i samhället. Winther Jørgensen och Phillips (2000) menar att individer och aktörer lyssnar, uppfattar och tar till sig av nya diskurser baserat på den sociala relation och situation de befinner sig i. För att förklara det mer konkret: En läkare och en snickare befinner sig exempelvis inte på samma nivå vid en diskussion angående sin syn på hälsodiskursen vilket innebär att det är den som hörs mest, eller snarare den som har störst inflytande, har störst chans att styra kunskapen över diskursen (Simon Lindgren, 2009).

Ovan har vi beskrivit de teorier och den forskning som vi kommer att använda oss av i analysen och ställa mot vår empiri, vilket vi ämnar göra efter att vi redogjort för vårt val av metod.

### 3. Metod och insamling av empiri

---

*I detta kapitel redogör och motiverar vi för vårt metodval både vad gäller insamling av empiri samt analys av detta. Studien har en kvalitativ ansats och utgår ifrån en fallstudie, där empirin utgörs av dokument och intervjuer. Det empiriska materialet studeras inledningsvis genom en textanalys och fördjupas sedan genom en diskursanalys. Avslutningsvis redogör vi för de två steg som analysen är uppdelad i samt för forskarens roll vid en diskursanalys.*

Vi har valt en kvalitativ ansats i denna studie då syftet samt forskningsfrågorna är av undersökande natur. Denna forskningsmetod lämpar sig bäst för studien då dess syfte är att utforska och skapa en djupare förståelse för det fenomen vi har valt att undersöka (Bryman, 2011), det vill säga hur lokala diskurser kan influera ett multinationellt företags förhållningssätt till hållbarhet och hur detta sedan tar sig i uttryck. Målet med kvalitativa studier är inte att skapa ett generaliserbart resultat, utan att bidra till ökade insikter avseende hur en företeelse förstås och uppfattas (Daymon & Holloway, 2011).

Det finns tre aspekter som karaktäriserar en kvalitativ forskningsmetod; den är *induktiv, konstruktionistisk* samt *tolkande*. Induktion innebär att det empiriska materialet används för att generera teorier. Med detta arbetssätt behöver inte studien följa en strikt förutbestämd riktning utan det möjliggör för en friare utformning av studien vilket sker under arbetets gång (Bryman, 2011). En induktiv metod är lämplig i denna studie då vi anser att dess flexibilitet kan besvara syftet bättre än en metod som utgår ifrån tidigare teorier. Vidare är kvalitativ forskning konstruktionistisk samt tolkande vilket innebär att den ser verkligheten som en social konstruktion under ständig förändring där enskilda aktörers tolkningar bidrar med kunskap om den sociala verkligheten (Bryman, 2011). Då vår studie behandlar diskurser, som i sin tur är sociala konstruktioner, anser vi att det är nödvändigt att utforska och ta till vara på de olika tolkningar och uppfattningar som existerar samt beakta verklighetens föränderliga natur.

### 3.1 Fallstudie

Vår kvalitativa undersökning utgår ifrån en fallstudie vilket är en forskningsstrategi som baseras på en grundlig granskning av ett fenomen i dess naturliga kontext. "Fallstudier inriktar sig på en (eller några få) undersökningsenheter i syfte att bidra till en djupgående redogörelse för händelser, relationer, erfarenheter eller processer som uppträder i denna speciella undersökningsenhet" (Denscombe, 2000, s. 44). Då vi ämnat undersöka hur ett företags hållbarhetsarbete formas och kommuniceras utifrån rådande diskurser anser vi att en fallstudie är lämplig i denna uppsats, vilket även föreslås av Christen & Schmidt (2011). Vid fallstudier används oftast en kombination av insamlingsmetoder, så kallat *triangulering*, för att få en heltäckande bild av undersökningsobjektet (Denscombe, 2000), vilket vi beskriver mer utförligt i avsnittet där vi redogör för vår insamlingsmetod.

### 3.2 Val av organisation

Vi har valt att studera Coca-Cola Enterprise Sverige AB, på grund av flera olika aspekter som vi anser är relevanta för vår studie. För det första är Coca-Cola ett av världens största varumärken vilket innebär att omvärlden ställer höga krav på företaget. De är därmed tvungna att kommunicera hur de tar ansvar för den inverkan som verksamheten har på samhället i större utsträckning än mindre företag (Holt et.al, 2004). För det andra kretsar stora delar av företagets kommunikation kring begreppet "hållbarhet". För det tredje måste Coca-Cola, i egenskap av ett multinationellt företag, ta hänsyn till många olika länders normer, värderingar och kulturer. Detta gör att de berörs av en komplex uppsättning samhälleliga diskurser som kan påverka deras förhållningssätt till hållbarhet och även utformningen av företagets hållbarhetsarbete.

### 3.3 Insamling

Empirin utgörs av dokument samt kvalitativa intervjuer. Dokumentstudier är vår primära insamlingsmetod och intervjuerna används som ett komplement. Användning av fler än en insamlingsmetod kallas för *metodologisk triangulering* och kan bidra till en holistisk bild av det som undersöks (Daymon & Holloway,



2011). Vidare är en kombination av insamlingsmetoder lämplig dels för att studera hur det undersökta fenomenet tar sig i uttryck i dokument, och dels för att redogöra för de bakomliggande uppfattningarna om fenomenet, vilka kan erhållas via intervjuer (Larsson, 2010). En triangulering gör således att det går att utnyttja olika metoders styrkor och bidrar till en möjlighet att kontrollera resultatet genom att ställa det insamlade materialet mot varandra eller för att kunna stärka sina slutsatser (Denscombe, 2000). Dock är det viktigt att vara uppmärksam på att det material som samlats in via triangulering kan visa på ett motsägande resultat vilket försvårar möjligheten att dra rimliga slutsatser (Bryman, 2011). Vi använder oss av triangulering då vi anser att denna metod kan bidra med olika typer av information. Nedan motiveras samt beskrivs respektive insamlingsmetod mer ingående.

### ***3.3.1 Dokumentstudie***

I dokumentstudien har vi studerat hemsidan CCEansvar, som Coca-Cola använder för att visa på hur företaget arbetar med hållbarhet i Sverige. De dokument som vi har valt att studera utgörs av hållbarhetsrapporter, pressmeddelanden, nyhetsartiklar och informationstexter. Genom att studera ovannämnda dokument har vi således kunnat få inblick i Coca-Colas hållbarhetsarbete.

Fördelen med att studera dokument är att de oftast är lättillgängliga, om de är offentliga, samt att de möjliggör för jämförelse på ett överskådligt sätt och återger annan information än den som kan erhållas via samtal (Daymon & Holloway, 2011). CCEansvar är en ytterst lättillgänglig hemsida med riklig information om företagets hållbarhetsarbete. Vidare går det att, genom att jämföra material såsom hållbarhetsrapporter och artiklar, utläsa hur kommunikationen av företagets hållbarhetsarbete har förändrats. Genom att studera dokument kan underliggande normer, synsätt och värderingar avslöjas, någonting som är svårt att utläsa vid användning av andra insamlingsmetoder (Daymon & Holloway, 2011). Därmed har vi kunnat få information om hur Coca-Cola förhåller sig till hållbarhet samt hur detta förhållningssätt konstruerats diskursivt.

Dokument är i allmänhet skapade innan de studeras vilket gör att den information som erhålls från dem inte har påverkats av forskaren på samma sätt som vid intervjuer. Vidare är dokument ofta skapade i syfte att övertyga någon

och presentera en viss syn på ett ämne. Därmed är det viktigt att, som forskare, även granska dokument kritisk och ta hänsyn till vem som är avsändare samt vem den tilltänkta mottagaren kan vara för att ta ställning till dokumentens trovärdighet. Därför tillämpas metodologisk triangulering eftersom detta bidrar till en mer nyanserad bild av studieobjektet (Daymon & Holloway, 2011) vilket vi tillgodoser genom att komplettera dokumentstudien med kvalitativa intervjuer.

### **3.3.2 Kvalitativa intervjuer**

Kvalitativa intervjuer bidrar dels till en möjlighet att utveckla den teoretiska förståelsen för ett fenomen och dels till möjligheten att erhålla kunskap om de enskilda intervjupersonernas åsikter, uppfattningar och värderingar avseende fenomenet (Kvale & Brinkmann, 2009). För att få en djupare förståelse för hur Coca-Colas hållbarhetsarbete utformas och kommuniceras, har vi intervjuat tre personer som arbetar med företagets kommunikation samt hållbarhetsarbete.

Intervjuerna var semistrukturerade med övergripande teman och frågorna hade en öppen utformning för att ta till vara på intervjupersonernas åsikter (Bryman, 2011). Fördelen med denna utformning är att det därigenom går att finna ny information och nya infallsvinklar i respondenternas svar, trots att ursprungsfrågorna och intervjudelarnas teman är desamma vid alla intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2009).

Intervjuerna tog i genomsnitt 45 minuter och två av dem gjordes i direkt kontakt med respondenten och en gjordes via telefon. Nackdelen med att utföra intervjuer över telefon är att minspel, gester och uppvisat engagemang inte går att notera. Dessa kan vara en avgörande del i hur respondentens svar bör tolkas (Larsson, 2010). Dessvärre fanns ingen annan möjlighet än att göra denna intervju över telefon då vi inte kunde ta oss till platsen där intervjupersonen befann sig och då dennes schema inte tillät att intervjun gjordes vid ett annat tillfälle.

Vi valde intervjupersoner utifrån kriteriet att de skulle ha ansvar för Coca-Colas interna eller externa kommunikation samt över utformningen av hållbarhetsarbetet. Den första intervjun utfördes över telefon med Coca-Colas informationschef, som har arbetat på företaget i åtta och ett halvt år. Den andra intervjun gjordes med presschefen, som de senaste tre åren har arbetat med PR och public affairs på företaget. Den tredje intervjun gjordes med den vikarierande

hållbarhetschefen, som även har arbetat som konsult åt Coca-Cola sedan den första publikationen av en hållbarhetsrapport, år 2007, och därför kan anses ha god insyn i hur företaget förhåller sig till hållbarhet. Sammantaget var detta en ändamålsenlig grupp intervjupersoner i och med deras nära anknytning till det studerade fenomenet.

### **3.4 Metod för analys**

Med hänsyn till hållbarhetsbegreppets komplexitet är det viktigt att undersöka hur själva hållbarhetsarbetet framställs (Namibiar, 2014). Vi ämnar i enighet med detta att studera vad som karakteriserar Coca-Colas hållbarhetsarbete genom att göra en textanalys av empirin. En textanalys kan göras vid kvantitativ såväl som kvalitativ forskning (Ledin & Moberg, 2010) och på grund av studiens kvalitativa ansats har vi valt att fördjupa textanalysen genom att göra en diskursanalys.

En diskursanalys har alltid en socialkonstruktionistisk utgångspunkt vilket innebär att den antar att det inte finns någon objektiv sanning och att kunskap alltid präglas av den historiska och kulturella kontexten. Världen skapas genom sociala handlingar som i grunden är diskursiva och formade utifrån sociala beteendemönster. Detta innebär att världen är socialt konstruerad och inte bestämd utifrån givna förhållanden (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). Vi anser att denna analysmetod är lämplig för att uppnå studiens syfte då metodens ontologiska utgångspunkt är förenlig med studiens kvalitativa och utforskande ansats.

Nedan redogör vi för hur analysen har gått till och vilka aspekter som beaktats, samt motiverar ytterligare valet av analysmetod.

#### ***3.4.1 Att analysera texter***

Ledin och Moberg (2010) menar att "... genom att studera samhället förstår man bättre varför texter ser ut som de gör. Och genom att analysera och tolka texter lär vi oss mer om oss själva och om hur samhället ser ut och fungerar" (s. 153). Hur någonting kommuniceras förklarar hur avsändaren ser på och förstår det som sägs vilket gör att en analys av kommunikationen kan svara på vilka intentioner som döljer sig bakom den (Ledin & Moberg, 2010). Genom att analysera det empiriska

materialet kan vi således få insikt om vilka lokala diskurser kan ha skapat ramar för utformningen av Coca-Colas hållbarhetsarbete och kommunikationen av det.

En textanalys möjliggör för tolkning och utvärdering av särskilda delar av en text i förhållande till en övergripande kontext. På detta sätt går det att utläsa hur enskilda beståndsdelar i texten skapar betydelse för helheten. Vidare är det viktigt att “nära sig en text förutsättningslöst” när den ska analyseras. I kvalitativa studier ska man således inte utgå ifrån någon modell utan bör försöka finna mönster och teman allteftersom texten analyseras (Ledin och Moberg, 2010). Empirin kan bidra med insikter om vad som karaktäriserar Coca-Colas hållbarhetsarbete och genom att finna teman i de olika texterna går det att utläsa vilka olika aspekter som företaget förknippar med begreppet och vad som påverkar kommunikationen av det. Vid textanalyser är det därmed viktigt att inte glömma bort kontexten i vilken texter framställts (Ledin & Moberg, 2010) vilket även är nödvändigt vid studiet av diskurser. Berglez (2010) menar att “det finns en ömsesidighet mellan text och samhällskontext” (s. 276) men att en textanalys dock inte ger svar på huruvida en diskurs påverkas av omgivningen. Därför är en diskursanalys nödvändig, eftersom den gör det möjligt att lyfta problemet till en samhällelig nivå och bidra med insikter om samhällets förhållningssätt till hållbarhet.

#### ***3.4.2 Diskursanalys***

Det finns meningsskiljaktigheter kring hur den sociala verkligheten kan förstås och framställningen av denna skiljer sig ofta mellan olika platser och sociala kategorier. Vidare påverkar normer och tabun de gränser som existerar runt vad som “går” att uttala eller inte. Vi ämnar redogöra för hållbarhet, vilket, som sagt, borde uppfattas som en “stor diskurs”, eftersom den engagerar aktörer på individnivå såväl som på global nivå. En diskursanalys av det här slaget når därför ofta en övergripande kontext där samhälls- och kulturkritiska inslag blir framträdande (Börjesson och Palmblad, 2007).

I en diskursanalys bör man inledningsvis fokusera på hur de konkreta uttrycken kommuniceras i det empiriska materialet. Detta innebär att man ser till vilka betydelser som etableras genom att finna särskilda element som står i förhållande till varandra, samt finna vilka betydelser som därigenom utesluts. En

diskursanalys är således lämplig för att studera hur begrepp får sin betydelse (Winther Jørgensen & Phillips, 2000).

Vid diskursanalyser är det viktigt att försöka redogöra för vems kontext diskursen förs i samt vilka sammanhang den förekommer i (Forkby, 2010). Diskursanalysen används för att skapa förståelse för diskursens kärna och yttre gränser samt för hur dessa påverkas av andra diskurser och de olika samhällsarenorna såsom vetenskapen, medierna, politiken, marknaden och olika yrken. I analysen granskar man hur olika aktörer talar om verkligheten eller fenomenet som studeras. Därigenom kan man urskilja den diskursiva kamp som pågår, det vill säga situationen då olika synsätt står i kontrast till varandra och "kämpar" för dominans över fenomenets betydelse (Börjesson & Palmblad, 2007).

Vid en diskursanalys är det viktigt att notera huruvida det råder interdiskursivitet, det vill säga om och i så fall hur olika diskurser bygger på varandra eller hur de på ett kreativt och komplext sätt blandar rådande diskurser. Ofta kan ett nytt sätt att se på eller förhålla sig till en diskurs vara ett resultat av en samhällelig förändring eller ett sätt att bemöta denna förändring. Det kan även handla om ett försök att påverka sociala relationer genom att sprida kunskap om en diskurs som kan få större makt än den föregående. Vidare bör man även uppmärksamma *intertextualiteten*, det vill säga hur texter står i förhållande till andra texter och hur kommunikativa händelser bygger på varandra. Genom att studera intertextualiteten går det att se hur texter och diskurser förändras med tiden och förstå hur de bidrar med historisk utveckling och förändring (Winther Jørgensen och Phillips, 2000).

En diskursanalys avseende "hållbarhet" bör utgå ifrån fallstudier eftersom det kan skapa förståelse för varför begreppet framställs på sättet det gör samt öka förståelsen kring vad hållbarhetsbegreppet innebär idag (McManus, 1996; Christen & Schmidt, 2011). Lindgren (2009) menar dock att: "Den som letar efter en allmängiltig handbok som i punktform beskriver hur man steg för steg genomför en diskursanalys kommer nog att få fortsätta leta" (s. 127). Enligt Winther Jørgensen och Phillips (2000) finns det ingen modell för hur diskursanalyser ska genomföras, utan det viktiga är istället att som forskare skapa ett eget ramverk genom att förhålla sig till teori och metod på ett sammanlänkat sätt. Författarna kallar det för "paketlösning". Detta är en aspekt som vi har tagit

hänsyn till i denna studie vilken även har gett oss vägledning att utforma analysen. Vår analys sker i två övergripande steg:

1. I det första steget analyseras empirin för att finna de kontextuella, det vill säga lokala, diskurser som kan ha influerat Coca-Colas förhållningssätt till och kommunikation av hållbarhet. Mer specifikt görs detta genom att först studera intertextualiteten i empirin avseende hur Coca-Cola framställer sitt hållbarhetsarbete genom att jämföra texter i företagets hållbarhetsrapporter. Dessa analyseras genom att titta på hur aspekter i dem har förändrats eller framställs olika och därför kan anses vara diskursivt konstruerade. Därigenom ämnar vi identifiera de övergripande diskurserna som finns i företagets omgivning. Tolkningen av diskurserna fördjupas sedermera för att finna hur de kan uppfattas influera Coca-Colas förhållningssätt till hållbarhet.
2. I det andra steget analyseras empirin för att finna teman som är framstående i företagets hållbarhetskommunikation och som kan förklara hur Coca-Cola förhåller sig till hållbarhet. Temana analyseras sedan diskursivt genom att i första steget analysera vad de *inte* representerar, det vill säga vad som utelämnas vid kommunikationen av dem. Detta kan i sin tur anses utgöra en ram för vad en hållbar verksamhet är enligt Coca-Cola eftersom det skapar begränsningar för vad temat innefattar. Därefter redogör vi för hur dessa teman kan uppfattas vara ett resultat av de lokala diskursernas inverkan på Coca-Colas sätt att förhålla sig till hållbarhet.

Respektive analyssteg representerar var sin forskningsfråga:

1. Hur influerar lokala diskurser konstruktionen av hållbarhet?
2. Hur sätter lokala diskurser ramar för förhållningssättet till hållbarhet?

Analysstegen kommer att delas upp och förklaras ytterligare under analysens gång för att tydliggöra vårt tillvägagångssätt. Stegen fungerar som vägledning för att i slutsatsen kunna redogöra för hur Coca-Colas förhållningssätt till hållbarhet konstrueras genom lokala diskurser, och för att påvisa hur denna konstruktion kan antas vara ramar för hur Coca-Cola kommunicerar och förstår hållbarhet.

#### ***3.4.4 Forskarens roll vid diskursanalys***

De flesta forskare undersöker den kultur de själva är en del av vilket gör att de har värderingar och åsikter baserade på de samhälleliga diskurserna. Vissa diskurser kanske ses som en självklarhet och inte som de socialt konstruerade och kontextuellt beroende system som de faktiskt är. Därför är det viktigt att som forskare ta ett steg bort ifrån materialet för att undkomma det för givet tagna som kan leda till att viktiga aspekter förbises (Winther Jørgensen & Phillips, 2000).

Winther Jørgensen och Phillips (2000) menar vidare att det är viktigt att som forskare försöka se bort från personliga åsikter för att analysen och studiens reliabilitet inte ska påverkas. Bryman (2011) menar å sin sida att subjektivitet är en aspekt som är oundviklig vid användning av en kvalitativ forskningsmetod och som snarare är positiv när det rör sig om att utforska uppfattningar (Bryman, 2011).

## 4. Analys

---

*Analysen är indelad i två övergripande delar. I den första delen analyseras empirin för att finna de lokala diskurser som kan ha influerat Coca-Colas förhållningssätt till hållbarhet samt sättet på vilket detta kommuniceras. De diskurser som vi har funnit och menar har den främsta inverkan på företagets hållbara verksamhet samt hållbarhetskommunikation är "antiglobaliseringsdiskursen" samt "den ekologiska diskursen". Vidare har vi funnit kommunikativa anpassningar som kan anses vara diskursivt konstruerade vilka vi redogör för i avsnittet "den diskursiva etiketten". I den andra delen av analysen redovisar vi tre unika teman som vi har funnit att Coca-Colas hållbarhetsarbete kretsar kring. Dessa tolkar vi som strategier från Coca-Colas sida och kan härledas till företagets sätt att se på hållbarhet. De tre strategierna är; "lokalt", "medarbetare" samt "tillsammans". Strategierna analyseras för att finna vad de grundar sig i och därigenom ta reda på hur de kan ha formats utifrån de lokala diskurser som vi redogjort för i den första delen av analysen.*

Antiglobaliseringsdiskursen har fått rubriken "Den Onde" då den grundar sig i det faktum att multinationella aktörer i allt större utsträckning ses som problematiska av omvärlden på grund av deras stora inverkan på samt ökade makt i samhället. Den ekologiska diskursen rubriceras som "Den Gode" då den kännetecknas av en ökad miljömedvetenhet i samhället samt ändrade preferenser hos konsumenterna som ska bidra till ett bättre leverne. I det avsnitt som vi valt att kalla Den diskursiva etiketten syftar vi till särskilda diskurser vars benämningar används i hållbarhetskommunikationen för att gemene man ska förstå hållbarhetsarbetet bättre. Diskurser är föränderliga och likaså dessa etiketter. Av den anledningen har avsnittet fått huvudrubriken "Den Sminkade" eftersom diskurserna kan liknas vid smink som täcker företagets hållbarhetsinsatser. De tre funna temana, "lokalt", "medarbetare" och "tillsammans", kännetecknar Coca-Colas hållbarhetsarbete och går tydligt att urskilja i kommunikationen av detta. Vi kallar



dem för "...och de tre små strategierna", då vi ser dem som strategier som samtliga får Coca-Colas storskaliga verksamhet att uppfattas som mindre. Det bör dock påpekas att dessa teman inte är uttalade strategier från Coca-Cola, utan är tolkningar från vår sida utifrån de mönster som vi har funnit i empirin. Nedan beskrivs respektive diskurs samt strategierna mer ingående.

#### **4.1 Den Onde - Antiglobaliseringsdiskursen**

Vi har tidigare nämnt att det finns ett stort motstånd mot multinationella företag och precis som Klein (2001) uttrycker så kan detta motstånd till globaliseringen ses som ett resultat av att stora företag har fått ökad makt och ett större inflytande. Antiglobaliseringsdiskursen kan därför förstås som det motstånd som finns mot inflytelserika, multinationella företag och deras storskaliga verksamhet vilket har tagit sig i uttryck genom en ökad misstro, bojkotter och protester från aktörer i företagets omgivning. De stora multinationella företagen måste således utföra samhällsfrämjande åtgärder som rättfärdigar deras verksamhet och möter omgivningens förväntningar. Av den anledningen ses kommunikationen av hållbarhet, eller av insatser som visar på ett samhälleligt ansvarstagande över lag, inte längre som en möjlighet för de stora företagen, utan snarare en skyldighet som de måste beakta för att överleva (Holt et.al., 2004; Dimofte, Johansson & Ronkainen, 2008).

*...ett gediget välutvecklat arbete men som också granskas hårdast. Man har ögonen på sig mest. Jag skulle säga att H&M är jätteduktiga i jämförelse med många av sina branschkollegor men det är såklart att det är de som granskas hårdast och det är oftast de som syns på löpsedlarna, medan andra slinker undan. På samma sätt är det väl med ett företag som Coca-Cola, att man har ögonen på sig och det finns en hög förväntan på att göra mycket. (Coca-Colas hållbarhetschef, intervju, 10 april 2014)*

Citatet ovan syftar till de krav som ställs på multinationella företag vilket också tvingar dem till att ständigt ligga i framkant för det som anses utgöra en ansvarsfull verksamhet. Liksom vi nämnt tidigare är det omvärldens uppfattningar, preferenser och krav som styr utvecklingen av hur företag utformar sina hållbarhetsstrategier (Smith et.al, 2010), och vi menar att det därför går att påstå att det ofta är diskurser, exempelvis rådande normer och värderingar, som

styr dessa strategier. Några övergripande diskurser som vi funnit i empirin såväl som i teorin är att multinationella företag, som sagt, bör visa på transparens och agera utefter det som de kommunicerar för att anses vara trovärdiga. Det går således inte att kommunicera hållbarhet utan att agera därefter. Dock har konsumentens ökade cynism gjort att detta inte är helt lätt.

*Är man ett företag som Coca-Cola så måste kommunikationen matcha det vi faktiskt gör. Alltså vi måste ha torrt på fötterna![...]Bara i de här sammanhangen så är det jättetydligt, det är ju inte alla som vet att läsken görs i Sverige, utan man kanske tror att den kommer någon annanstans ifrån. Eller att det inte är de där skånska sockerbetorna. Så det finns en stor potential i att fortsätta mata ut det som man kanske tycker att man har tjatat om många gånger redan. Men också, såklart, vara lyhörd för vad som ytterligare behövs.*

(Coca-Colas hållbarhetschef, intervju, 23 april 2014)

Vi menar att det som hållbarhetschefen understryker i slutet av citatet; att man måste ”vara lyhörd för vad som ytterligare behövs”, visar på att det är diskursen, eller omvärldens krav och förväntningar, som till stora delar måste styra hållbarhetsarbetet för att det ska bli framgångsrikt och upplevas som trovärdigt. Flera forskare (Bondy & Starkey, 2014; Muller, 2006) menar att det idag är viktigt att anpassa verksamheten och se till de behov som finns lokalt samt tydligt kommunicera hur dessa bemöts.

Vid studiet av Coca-Colas hållbarhetsrapporter, från 2007, 2009 och 2012, har vi funnit att Coca-Cola tidigare kommunicerade sin globala status men att detta i princip inte längre görs. Denna aspekt har vi funnit genom att analysera intertextualiteten mellan hållbarhetsrapporterna, det vill säga hur de olika texterna om särskilda ämnen förhåller sig till och bygger på varandra (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). Inledningsvis vill vi åskådliggöra detta visuellt genom att visa hur mycket utrymme som har givits åt att kommunicera Coca-Cola som en global aktör i respektive rapport (se *Bilaga 1* för större bilder):



Figur 1 Global kommunikation i Hållbarhetsrapport, 2007 (Coca-Cola, 2007, s. 14-15)



Figur 2 Global kommunikation i Hållbarhetsrapport, 2009 (Coca-Cola, 2009, s. 14-15)



Figur 3 Global kommunikation i Hållbarhetsrapport, 2012 (Coca-Cola, 2012, s. 2)

Illustrationerna ser vi som ett konkret bevis på hur Coca-Cola har förändrat sin kommunikation, från att tydligt framställa sig som en global aktör, till att nästan helt utelämna denna aspekt i den senaste hållbarhetsrapporten. Vi menar att den uppvisade skillnaden kan vara ett tecken på hur Coca-Cola på ett strategiskt sätt kommunicerar sitt hållbarhetsarbete genom att förhålla sig till antiglobaliseringsdiskursen i samhället, vilket i det här fallet tyder på ett ökat krav på att vara, eller uppfattas som, mer lokal och mindre global.

Multinationella företag måste se till de kulturer, normer och värderingar som råder i samhället där de verkar (Muller, 2006) och vi anser att detta kan reducera risken för att omvärlden automatiskt antar en cynisk ställning avseende företagets verksamhet. Porter och Kramer (2011) menar att ett sådant motstånd är relativt utpräglat i västvärlden och påpekar att donationer till tredje världen tidigare var ett vanligt förekommande inslag i de multinationella företagens sätt att visa på ett samhälleligt ansvarstagande. Forskarna menar att denna strategi idag anses vara alltför för distanserad från företagets kärnverksamhet för att upplevas som

trovärdig av omvärlden. Genom en intertextuell analys mellan de tre hållbarhetsrapporterna har vi funnit att Coca-Cola har kommunicerat sådana globala insatser tidigare, likt exemplen nedan, men att detta inte kommuniceras i 2012-års rapport.

*Vidare har The Coca-Cola Africa Foundation avsatt 2,5 miljoner dollar över en treårsperiod för att utveckla HIV/AIDS- program i Egypten, Etiopien, Kenya, Sydafrika och Tanzania. (Coca-Cola, 2007, s. 15)*

*The Coca-Cola Company donerar 100 % av vinsten från försäljningen av Haiti Hope drycker för att hjälpa 25 000 mangobönder och deras familjer att utveckla en hållbar tillverkning av mangojuice. (Coca-Cola, 2009, s. 15)*

Vi har även funnit samma intertextuella mönster, det vill säga en minskning av den kommunikation som framställer Coca-Cola som ett globalt företag, när vi i dokumentstudien analyserat hur företaget själva har valt att kommunicera att de uppfattas som en global aktör på den svenska marknaden:

*En majoritet av konsumenterna uppfattar också i första hand Coca-Cola Sverige som ett multinationellt företag och inte som en lokal aktör. (Coca-Cola, 2007, s.3)*

*I Sverige har stora multinationella företag från USA svårt att bli riktigt omtyckta. Coca-Cola Drycker är dock först och främst en lokal aktör, som lyssnar till svenska konsumenters behov och önskemål. De skulle kunna bli ännu bättre på att kommunicera alla de bra saker de faktiskt gör lokalt. (Coca-Cola, 2009, s. 8)*

I 2012-års rapport nämner inte Coca-Cola att det finns en rådande uppfattning om att företaget är en global aktör, och inte heller på hemsidan CCEansvar. Likt sättet på vilket Coca-Cola successivt skalat ner utrymmet för att kommunicera den globala verksamheten så har alltså även kommunikationen som sprider uppfattningen om Coca-Cola som global aktör minskat. Vi menar att detta tydligt visar på hur antiglobaliseringsdiskursen formar företagets kommunikation.

Globaliseringen och medielandskapets utveckling har lett till att individerna fått ökade möjligheter att finna brister hos de multinationella företagen, vilket därför medfört ett ökat motstånd mot deras storskaliga verksamhet och stora

inflytande på omgivningen. Detta är sett ur företagens perspektiv. Ses globaliseringen å andra sidan ur ett individuellt perspektiv har det alltmer utbredda medielandskapet däremot inte enbart inneburit möjligheter och fördelar för individerna. Idag är det betydligt svårare för individen att höras då informationsbruset har blivit så kraftigt att de enda som uppmärksammas är de allra största aktörerna (Stúr, 2012). I vår studie har vi försökt smalna av antiglobaliseringsdiskursen och se den som det motstånd som sker mot företag, men vi menar att diskursen, utifrån ett större perspektiv, även kan innefatta ett ökat motstånd mot de högsta rösterna i samhället och det ökade informationsbruset. Vi menar att detta "anti-perspektiv" skulle förespråka en dialog som förs på individnivå där större aktörer inte dränker samhället i information utan lyssnar till de mindre aktörernas åsikter i samhället. I Coca-Colas fall skulle dessa aktörer kunna utgöras av kommunen eller de lokala företagen. Vi kommer senare i studien att visa på hur Coca-Colas förhållningssätt till hållbarhet även kan relateras till detta perspektiv av antiglobaliseringsdiskursen genom att framställa sig som lokala, använda medarbetarna i kommunikationen av hållbarhetsarbetet samt samarbeta med aktörer i det lokala samhället.

Även om Coca-Cola är noggranna med att kommunicera sitt hållbarhetsarbete på grund av sin utsatta position som multinationellt företag, så verkar det faktum att företaget är amerikanskt vara ett ytterligare hinder när det gäller den svenska marknaden. Vi menar att det råder en *antiamerikanisering* i Sverige vilket vi redogör för nedan.

#### **4.1.2 Antiamerikaniseringen**

*...dels tror jag att vi är väldigt snabba på att anamma saker från andra länder i Sverige, vi är snabba att haka på trender som kommer från USA, England och vad de nu kommer ifrån. Samtidigt är svenska konsumenter generellt ganska skeptiska till landet USA och mycket tror jag är kopplat till politik och hela den biten. Så att jag tror säkert att det finns ett annat sätt som vi ser på varumärket här. Samtidigt så visar våra varumärkesundersökningar som vi gör att de tycker ju om varumärket lika mycket men jag tror säkert att det uppfattas i USA på ett annat sätt...*

(Coca-Colas informationschef, intervju, 10 april 2014)

Omvärldens uppfattning om Coca-Cola och företagets amerikanska ursprung leder till att trovärdigheten i allt som kommuniceras i större utsträckning ifrågasätts. Det som informationschefen påpekar ovan är, enligt oss, ett ganska intressant fenomen, det vill säga att svenskar är snabba på att anamma amerikanska trender, men att de inte uppskattar det amerikanska. O'Dell (1997) har studerat den svenska amerikaniseringen och stärker denna syn. Det svenska samhället är i stor utsträckning amerikaniserat, vilket åskådliggörs i medierapporteringen, i det stora utbudet av amerikanska TV-program, identifieringen med amerikanska varumärken med mera. Däremot menar forskaren att det är svårt att få enskilda svenska medborgare att erkänna att de är amerikaniserade då det anses vara oönskat och är ett begrepp de inte vill förknippas med. O'Dell (1997) menar att svenskarnas syn på landet har förändrats och ständigt kommer att förändras. På 50-talet var USA ett land som uppfattades som felfritt medan det på 60-talet förknippades med imperialism och orättvisor. Amerikaniseringen ses i det långa loppet inte som något eftersträvänsvärt, utan enbart som ett alternativ till det som är typiskt svenskt, eller typiskt europeiskt. Vi menar att detta kan vara anledningen till varför svenskar är snabba att haka på trender, det vill säga att de för stunden vill vara annorlunda men att de med tiden ändrar sina perspektiv. Detta talar med andra ord för att det är mer långsiktigt strategiskt för Coca-Cola att framställa sig som lokala snarare än globala, och i synnerhet amerikanska, då de svenska medborgarna bevisligen hakar på globala trender för att sedan återgå till det lokala.

I detta avsnitt har vi visat på hur antiglobaliseringsdiskursen har påverkat sättet på vilket Coca-Cola kommunicerar sin hållbara verksamhet. Genom att jämföra hållbarhetsrapporterna från 2007, 2009 och 2012 kan vi dra slutsatsen att företaget försöker minska den kommunikation som framställer företaget som globalt samt den kommunikation som visar på att företaget uppfattas som globalt på den svenska marknaden. I diskursanalysen har vi även funnit en annan inflytelserik diskurs, den ekologiska, vilken vi redogör för i nästa avsnitt.

## **4.2 Den Gode – Den ekologiska diskursen**

En diskurs kan förstås som ett bestämt sätt att tala om verkligheten och i det här avsnittet talar vi om ekologi vilket, enligt oss, har en relativt bestämd innebörd i

den svenska kulturen. Vi menar att den ekologiska diskurs som har makt idag bör ses som ett samlingsord för förespråkandet av närodlade, KRAV-märkta varor istället för importerade, billigare och besprutade produkter. Denna syn kan dock skifta mellan individer, tid och situationella kontexter (Berglez, 2010) men övergripande för den ekologiska diskursen är att den, på samma sätt som antiglobaliseringsdiskursen, kan visa hur diskurser som förespråkar det lokala tycks ha mer makt än de globala diskurserna. Precis som Winther Jørgensen och Phillips (2000) uttrycker kan ett nytt sätt att förhålla sig till en diskurs vara ett försök att bemöta en pågående förändring i samhället. I empirin har vi funnit att en sådan förändring sker och att den ekologiska diskursen tar sig i uttryck genom konsumentens ökade efterfrågan av mer hälsosamma och naturliga produkter:

*Samtidigt blir alltfler konsumenter mer intresserade och medvetna om innehållet i olika livsmedel, och efterfrågar information om såväl energi- och näringsinnehåll, som deklaration av ingående ämnen och tillsatser. Efterfrågan ökar också på hälsoprofilerade och naturliga produkter utan tillsatser, sötningsmedel och konserveringsmedel, liksom på ekologiska miljömärkta produkter.*

(Coca-Cola, 2007, s. 6)

Konsumenternas preferenser har således förändrats, och förändras ständigt, och precis såsom vi nämnt tidigare så måste företag anpassa sig efter dessa krav för att överleva (Smith et.al, 2010). Vi menar att empirin tyder på att den ekologiska diskursen har utvecklats och får större utrymme vilket styr och påverkar Coca-Colas hållbarhetsarbete. Nedan följer ett exempel på hur Coca-Cola har anpassat sig efter konsumenternas ändrade efterfrågan:

*Vatten är jordens kanske viktigaste resurs och vår viktigaste råvara.*

(Coca-Cola, 2012, s. 14)

I 2012-års rapport förekommer detta citat, vilket vi uppfattar som en global diskurs. Eftersom vatten är jordens kanske viktigaste resurs kan det därför tyckas självklart att Coca-Cola något senare i samma rapport visar att de har satt upp mål för att minska vattenförbrukningen, men att de samtidigt har en bit kvar.

*2012 använde vi 1,86 liter vatten för att producera en liter dryck. Målet för 2020 är 1,2 liter. (Coca-Cola, 2012, s. 15)*

*1,2 liter är ett utmanande mål.[...] Att vi inte lyckats effektivisera ytterligare beror delvis på ett växande sortiment där kortare serier av olika drycker tillverkas i samma produktionsanläggning. Mer naturliga drycker, med innehåll av fruktjuice och utan tillsatta konserveringsmedel, ökar också kraven på sköljning och rengöring. I länder med sämre vattentillgång än Sverige, har kraven på att hushålla med vattnet också varit betydligt högre. [...] Franska Coca-Cola är bäst i klassen med ca 1,2 liter per liter producerad dryck. (Coca-Cola, 2012, s. 15)*

Vi menar att detta återspeglar hur Coca-Cola påverkas av den ekologiska diskursen och hur detta i sin tur påverkar kommunikationen av företagets hållbarhetsarbete. Vi har tidigare nämnt att man måste se till de sociala relationerna mellan individer och aktörer för att förstå vem som styr diskursen (Winther Jørgensen och Phillips, 2000) och att man genom att studera diskurser kan urskönja dessa relationer (Berglez, 2010). Ovanstående citat behandlar tre diskurser utifrån tre relationer; dels den globala diskursen enligt vilken “vatten är jordens kanske viktigaste resurs”; dels den svenska diskursen som menar att “kraven på minskad vattenförbrukning är lägre i Sverige”; och dels konsumentens diskurs som förespråkar “mer ekologiska produkter”, vilket paradoxalt nog tycks innebära en ökad vattenförbrukning. Vi upplever att det, sett utifrån Coca-Colas perspektiv, råder en diskursiv kamp mellan dessa tre uppfattningar.

Det kan tyckas konstigt att svenska Coca-Cola inte lyckats uppfylla vattenförbrukningsmålet, utan förbrukar 1,86 liter vatten per liter färdig dryck, om nu Coca-Cola i Frankrike har nått målet på 1,2 liter förbrukat vatten. Vi menar att detta kanske kan förklaras genom att säga att svenska Coca-Cola har valt att bortse från den globala diskursen som framställer vatten som “jordens kanske viktigaste resurs”. De har istället beaktat den svenska diskursen som menar att “kraven på minskad vattenförbrukning är lägre i Sverige”, vilket kan stå i kontrast till den diskurs som råder i Frankrike.

*...om man tar på miljösidan så är vi ju inte världsbäst på att vara vattneffektiva till exempel, men det har ju skäl i att vi inte heller är piskade till det...*

*(Coca-Colas hållbarhetschef, intervju, 23 april 2014)*



Eftersom Coca-Cola tycks prioritera den lokala diskursen snarare än den globala skapas möjligheten att tillgodose den ekologiska diskursen. Enligt Daymon och Holloway (2011) går det att, genom diskursanalyser, finna dolda intressen och konflikter i samhället och det är precis vad vi har funnit i detta fall. För Coca-Cola är det viktigare att tillgodose konsumenten med naturliga drycker än att vattenförbrukningen minskar, vilket kan ses som legitimt då det inte finns några svenska krav på att vattenförbrukningen ska minska. Detta resulterar däremot i en moralisk konflikt eftersom förbrukningen av jordens viktigaste resurs, vatten, är för hög på global nivå. Vi anser att det är intressant att svenskar ställer krav på att företag och medborgare ska minska sina koldioxidutsläpp även om det globalt sett endast bidrar till en marginell skillnad, men att samma krav inte verkar finnas när det gäller vattenförbrukningen. Vi menar inte att kritisera Coca-Cola, utan vill istället enbart styrka att empirin visar på att den lokala och ekologiska diskursen har mer makt än den globala och att diskursen formar Coca-Colas sätt att förhålla sig till och kommunicera hållbarhet.

I nästa avsnitt beskriver vi de kommunikativa anpassningar som kan ses som ett resultat av diskursernas föränderliga natur, och som företag tvingas ta hänsyn till.

### **4.3 Den Sminkade – Den diskursiva etiketten**

Diskurser är, som sagt, beroende av tid och rum och i empirin har vi funnit intressanta detaljer som tyder på att synen på hållbarhet påverkas av diskurser i företagets omgivning:

*En viktig utmaning är att ytterligare minska vårt bidrag till växthuseffekten.*

(Coca-Cola, 2007, s.2)

Växthuseffekten, det vill säga klimatförändringen som anses vara ett resultat av mänsklighetens ökade koldioxidutsläpp, är ett begrepp som enbart förekommer i 2007-års rapport. Vi menar att begreppet idag inte förekommer i media eller i den offentliga debatten i samma utsträckning som det gjorde runt år 2007, och att det är därför termen inte används i senare rapporter. Coca-Cola arbetar fortfarande med att minska sin miljöpåverkan, fast uttrycker inte att det är för att de ska

minska sitt bidrag till växthuseffekten. Idag kommunicerar företaget snarare hur de arbetar för att reducera sina utsläpp. En liknande diskurs återfinns i citatet nedan:

*Sjukfrånvaron minskade markant 2007 jämfört med 2006, bland annat genom medarbetarprogram för ökad delaktighet inom produktion och lager, samt arbete med långtidssjukskrivna.* (Coca-Cola, 2007, s. 11)

Precis som med “växthuseffekten”, så var det länge sedan begreppet “långtidssjukskrivna” var på agendan. Vi menar att anledningen till att ordet enbart förekommer i 2007-års rapport är på grund av att diskursen var aktuell i den politiska debatten i samhället. En intressant intertextuell jämförelse kan göras med 2012-års rapport, där ökat fokus på hälsovård och hälsokontroller tycks vara förklaringen till att sjukfrånvaron har minskat:

*Utifrån vetenskapen att det finns ett samband mellan engagemang och närvaro, arbetar vi aktivt för bättre stöd och snabbare uppföljning vid sjukskrivning, i samarbete med företagshälsovården. [...] Under 2012 minskade sjukfrånvaron markant, ett trendbrott som visar att vi arbetar i rätt riktning.* (Coca-Cola, 2012, s. 16)

Vi menar att “växthuseffekten” och “långtidssjukskrivna” kan statuera exempel för hur Coca-Cola påverkas av rådande diskurser eftersom företaget fortfarande arbetar med att minska sin miljöpåverkan och medarbetarnas sjukfrånvaro men kommunicerar detta med andra termer. Precis som Thurén (2007) påvisar angående socialt konstruerade begrepp så saknar “växthuseffekten” och “långtidssjukskrivna” en given betydelse men benämningarna bidrar med en bild av vad de innebär. Vi menar att dessa exempel är rent kommunikativa anpassningar till lokala diskurser. De har förmodligen inte påverkat den faktiska verksamheten i så stor utsträckning som de diskurser vi nämnt tidigare i analysen, utan är snarare anpassningar så att mottagaren enkelt ska förstå vad insatsen syftar till att förbättra.

I det här avsnittet har vi visat på att Coca-Cola successivt har minskat kommunikationen som framställer dem som globala, vilket är ett resultat av antiglobaliseringsdiskursen. Vidare visar analysen att hållbarhetsinsatserna i stor

utsträckning influeras av diskurser i det svenska samhället, såsom exempelvis den ekologiska diskursen. I empirin har vi även funnit att Coca-Cola anpassar sin kommunikation efter de diskurser som är aktuella i samhällsdebatten. I nästa avsnitt ämnar vi finna teman som är framstående i företagets hållbarhetskommunikation och som kan uppfattas vara Coca-Colas sätt att förhålla sig till hållbarhet.

#### 4.4 ... och de tre små strategierna

Genom att grundligt studera texterna på CCEansvar, den hemsida som Coca-Cola använder som plattform för att kommunicera sitt hållbarhetsarbete, har vi funnit tre teman som företaget tydligt lyfter fram i sin kommunikation av hållbarhetsarbetet. Först och främst lyfter de fram sin *lokala* förankring och anpassning av verksamheten samt de lokala hållbarhetsinsatserna som de utför. För det andra framställs *medarbetarna* som den centrala drivkraften som bidrar till, och framförallt möjliggör, företagets hållbarhetsarbete. För det tredje utför Coca-Cola sina hållbarhetsinsatser *tillsammans* med andra aktörer, såsom Haninge kommun, frivilligorganisationer, andra företag och via nätverk. Det går tydligt att urskilja dessa tre teman i texterna på CCEansvar och de kan stärkas ytterligare genom den information vi erhållit under intervjuerna. Empirin visar på hur dessa tre teman tillsammans utgör en grund för hur Coca-Cola strategiskt tolkar, kommunicerar och arbetar med hållbarhet.

*Som största företag och näst största arbetsgivare i kommunen har vi en tydlig förankring i **Jordbro** och **Haninge**, **lokalt** engagemang och **samarbetet** med kommunen är därför viktigt. Vi vill också ta tillvara **medarbetarnas** engagemang, genom att erbjuda och uppmuntra till volontärarbete. (Coca-Cola, 2012, s.19)*



Figur 4: De mest förekommande orden i Coca-Colas Hållbarhetsrapport, 2012 (Coca-Cola, 2012)

Citatet visar på hur Coca-Colas hållbarhetsarbete kretsar kring de teman vi funnit och taggmolnet, som har vi skapat utifrån alla ord (exklusive pronomen, prepositioner, konjunktioner) i 2012-års hållbarhetsrapport, är ytterligare ett bevis på hur framträdande dessa teman är i Coca-Colas kommunikation idag.

Vi anser att samtliga tre teman kan härledas till Elkingtons (1994) “triple bottom line” enligt vilken ekonomiska, sociala och miljömässiga kriterier bör känneteckna en hållbar verksamhet. Kriterierna kan anses utgöra tre grundpelare i Coca-Colas syn på hållbarhet då alla företagets insatser kan härledas till ett eller flera av dem. Coca-Cola uppfyller miljökriteriet genom höga målsättningar i det interna miljöförbättringsarbetet och samtliga hållbarhetsinsatser sker inom Sveriges gränser och i synnerhet i närkommunen. Samtidigt är företaget noggranna med att säkerställa att de uppfyller omvärldens miljökrav. Det sociala kriteriet uppfylls genom att skapa en säker arbetsmiljö och god hälsa samt påvisa hur hållbarhetsarbete är en drivkraft för medarbetarna. Dessa två kriterier motiveras med det ekonomiska kriteriet, det vill säga att insatserna genomförs av ekonomiska skäl i syfte att företaget ska generera vinst och överleva på lång sikt. Precis som bland andra Elkington (1994), Lozano (2008), Claydon (2011), Mejri och de Wolf (2012) menar så bör ett effektivt hållbarhetsarbete sträva efter att integrera dessa tre kriterier med varandra i så stor utsträckning som möjligt. Enligt den här synen på hållbarhet så tenderar dock hållbarhetsarbete att bli “allt” som

företaget gör, varför Coca-Cola menar att den övergripande och förklarande kommunikationen av arbetet är oerhört betydelsefull.

*Och då handlar det väldigt mycket om att kunna liksom röra sig, förstå och ha kunskap om de här olika sakfrågorna men också koordinera ihop dem och väldigt mycket kommunicera så att alla förstår hur den här helheten hänger ihop. Och vilka eventuella målkonflikter som finns, ibland mellan områdena men oftast är det win-win. Det handlar väldigt mycket om kommunikation för att se hur de olika delarna i hållbarheten hänger ihop. (Coca-Colas hållbarhetschef, intervju, 23 april 2014)*

Ovanstående citat kan, i linje med det som tidigare forskning säger, ses som ett bevis på hållbarhetsbegreppets omfattning samt det faktum att det kan uppfattas sakna en tydlig definition. Detta möjliggör å andra sidan för anpassning av begreppet varför vi menar att *lokal*, *medarbetare* och *tillsammans* kan ses som en precisering av “triple bottom line” och ett resultat av Coca-Colas sätt att se på hållbarhet. Vi menar att dessa tre teman kan uppfattas som strategier som visar på hur Coca-Cola förstår hållbarhet. Dessa strategier är således inte uttalade från Coca-Colas sida utan är ett resultat av våra egna tolkningar och slutsatser som vi funnit i empirin. I det följande vill vi kort förklara hur vi analyserar dessa strategier.

Vi har tidigare belyst att makt är ett centralt begrepp vid diskursanalyser. Makt syftar, i det här fallet, till den diskurs som av omgivningen uppfattas som gällande och som visar på hur samhället bör se på världen. Winther Jørgensen och Phillips (2000) menar att makt till stor del visar vad som är “rätt” men att man i en diskursanalys även måste ta hänsyn till vad någonting *inte* är och att allting *hade kunnat* vara annorlunda. De kommande avsnitten utgår ifrån detta synsätt för att på ett tydligt sätt kunna redogöra för hur var och en av Coca-Colas strategier formas av de diskurser som har makt i det svenska samhället och som påverkar företagets förhållningssätt till hållbarhet. Förenklat menar vi att Coca-Cola i sin hållbarhetskommunikation exempelvis nämner det *lokala* och inte det globala; framställer *medarbetarna* och inte företaget; och visar på att hållbarhetsarbetet utförs *tillsammans* och inte på egen hand. Vi menar att denna diskursiva ansats kan tydliggöra hur Coca-Colas sätt att anpassa hållbarhetsarbetet är strategiskt och samtidigt skapar ramar för företagets syn på hållbarhet.

#### 4.4.1 "Lokalt"-strategin

Coca-Cola verkställer sina insatser lokalt och kännetecknande för den hållbarhetskommunikation som företaget för idag är att den, nästan enbart, nämner lokala insatser. Att svenska Coca-Cola väljer att ha en lokal förankring är dock ingen slump utan kan snarare ses som ett strategi som den globala koncernen har implementerat:

*The Coca-Cola Company är en global koncern, men en tydligt lokal aktör överallt där verksamheten bedrivs. Arbetet med hållbar utveckling bedrivs utifrån de specifika utmaningar som finns i olika delar av världen. (Coca-Cola, 2007, s. 15)*

Det finns många fördelar med att inta en lokal position. Forskare (Bondy & Starkey, 2014; Muller, 2006) menar att multinationella företag måste anpassa sina välgörande insatser lokalt på grund av de stora skillnaderna som existerar bland olika samhällens normer, värderingar och kulturer. Detta kan även kopplas till Brand och Karvonens (2008) syn på hållbarhetsbegreppet som menar att dess betydelse bör utgå utifrån ett lokalt perspektiv och lokala tolkningar. Knyts dessa två teorier samman med empirin menar vi att Coca-Cola måste anpassa sina insatser lokalt för att hållbarhetsbegreppet ska kunna kommuniceras på ett effektivt och trovärdigt sätt på den svenska marknaden samt för att insatserna ska kunna förstås som hållbara av omgivningen i förhållande till samhällets normer och värderingar.

Enligt Winther Jørgensen och Phillips (2000) och Berglez (2010) kan en rådande diskurs förstås genom att studera det som utelämnas, det vill säga vad den *inte* är. De menar att diskursen bör angripas med utgångspunkten att verkligheten alltid kan vara annorlunda. När det gäller företag, i synnerhet multinationella, anser vi att motsatsen till "lokalt" är "globalt". Det som är lokalt är således *inte* globalt och som vi nämnt genomgående i analysen råder det en uppfattning om Coca-Cola som globala trots att största delen av kommunikationen framställer verksamheten som lokal.

*Folk tror att vi är globala just för att vi är ett stort rött amerikanskt varumärke. Både IKEA och vi är ju här och IKEA känns ju väldigt svenskt [...]. De har produktion på andra ställen medan vi då är mer lokala... [...]. Så därför är det viktigt för oss att*

*arbeta med den bilden, jag tror att det är viktigt för oss just för att få mer trovärdighet. (Coca-Colas presschef, intervju, 23 april 2014)*

Svenska Coca-Cola kommunicerar, som sagt, nästan uteslutande de lokala insatserna och det som har anknytning till det svenska samhället. Som vi belyst i avsnittet om antiglobaliseringsdiskursen (*se punkt 4.2*) har det dock förekommit kommunikation i tidigare hållbarhetsrapporter som framställer Coca-Cola som en global aktör. Företag kommunicerar sitt samhällseliga ansvarstagande på olika sätt men, precis såsom bland andra Porter & Kramer (2011), Signitzer och Prexl (2008) och Peattie och Crane (2005) menar, så existerar nästan samtliga strategier för att i slutändan skapa förtroende hos omvärlden genom att framställa verksamheten som trovärdig. Sett till hur Coca-Cola strategiskt kommunicerar sitt ansvarstagande så tycks också övergången till att enbart kommunicera lokala insatser innebära att de erhåller ett ökat förtroende. Vi menar därför att detta är ett tydligt bevis på att deras hållbarhetsarbete påverkats av antiglobaliseringsdiskursen och antiamerikaniseringen:

*...det är inte så att vi på något sätt skäms för den amerikanska kopplingen däremot om vi börjar kolla på det rent anseende- och hållbarhetsmässigt så vet vi att det finns ett värde i att förklara att vi är lokala och vi vet att när folk lär sig att vi är ett lokalt företag som skapar arbetstillfällen här och använder svenskt vatten så tycker de mer om vårt företag än när de då innan trodde att det var amerikanskt och produkterna flögs hit med någon helikopter från Atlanta.*

(Coca-Colas Informationschef, intervju, 10 april 2014)

Att visa på att verksamheten är lokal förbättrar således dess anseende vilket är en av anledningarna till varför vi ser kommunikationen av den lokala förankringen som en strategi. Det faktum att Coca-Cola kommunicerar att de hämtar produktionsmedlen lokalt, vatten från Mälaren samt sockerbetor från Skåne, och inte skeppar hit dem från andra delar av världen tolkar vi som ett bevis på att de har påverkats av den ekologiska diskursen genom att förespråka närodlade råvaror. Vidare ser vi viljan att kommunicera detta som ett sätt att skapa trovärdighet då de tydligt agerar i enighet med det som kommuniceras. Coca-Cola är genomgående en svensk verksamhet men på grund av det ökade

transparenskraven och konsumentens vilja att granska stora företag (Klein, 2001; Holt, 2002), kan de exempelvis inte importera produkter och förbise detta i sin kommunikation. De är därför noggranna med att påvisa vilka ingredienser och varor som är importerade vilket gör att uppfattningen om dem som lokala inte angrips med skepsis.

Nedan redogör vi för de två strategierna *medarbetare* och *tillsammans* men vill understryka att de inte går att studera enskilt då alla strategierna påverkar varandra med den lokala strategin som främsta gemensamma nämnare.

#### **4.4.2 "Medarbetare"- strategin**

Den andra strategin som tydligt går att urskilja i empirin är "medarbetare". Coca-Cola kommunicerar tydligt att det är medarbetarna som genomför och utvecklar hållbarhetsarbetet och att de är betydelsefulla för utvecklingen av det:

*Varje medarbetares ansvar och engagemang behövs i arbetet för hållbar verksamhetsutveckling. Alla medarbetare uppmuntras att föreslå och genomföra förbättringar, stora som små. (Coca-Cola, 2012, s. 7)*

Coca-Colas sätt att använda medarbetarna i kommunikationen av företagets hållbarhetsarbete och i hållbarhetsrapporterna är någonting som har varit genomgående i all empiri. Det finns därför ingen större intertextuell skillnad som kan visa på att diskurser har påverkat denna strategi, likt förändringen i kommunikationen som påverkats av antiglobaliseringsdiskursen (*se punkt 4.1*). Strategin visar genomgående på ett internt engagemang som en förutsättning för att utveckla hållbarhetsarbetet. Däremot menar vi att den kommunikation där medarbetarna lyfts fram, även den, kan ses som en strategisk anpassning för att förändra uppfattningen om företaget.

Som vi nämnt tidigare (*se punkt 4.4*) kan en diskurs förstås genom att studera vad den *inte* är, eftersom verkligheten alltid kan vara annorlunda. Ur ett kommunikativt perspektiv anser vi att motsatsen till "medarbetare" kan vara "företaget". Medarbetarna är således *inte* detsamma som företaget vilket snarare ofta framstår som en enda stor enhet (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006; Heide et.al., 2005) i kontrast till medarbetaren, i synnerhet då företaget är



multinationellt. I följande citat påpekar informationschefen att det faktum att Coca-Cola kommunicerar varumärket som avsändare kan skapa hinder för kommunikationen. Mottagaren av informationen riskerar att missuppfatta budskapet eftersom logotypen, och alla de uppfattningar som knyts till den, får för mycket fokus. Vi menar, återigen, att antiglobaliseringsdiskursen skapar ramar för en multinationell aktör som Coca-Cola.

*Det är ju annars en stor utmaning då... så fort vi sätter vår logga på någonting så tycker folk att det bara är marknadsföringsmaterial så det... Att få liksom trovärdigheten bakom det vi säger upplever vi som lite uppförsbacke ibland. (Coca-Colas informationschef, intervju, 10 april 2014)*

Av den anledningen menar vi att det därför är strategiskt att kommunicera att det är medarbetarna som utför hållbarhetsarbetet då det gör att företaget kan undkomma de direkta kopplingarna till varumärket, och därmed den eventuella skepsisen. Vi vill påvisa att det även i detta fallet är diskurser i samhället som gör det fördelaktigt att framställa medarbetare, snarare än företaget, som den främsta drivkraften avseende hållbarhetsarbetet..

*...sen finns det också någon uppfattning om att vi liksom bara, ja men du vet, svettas ut pengar och att vi kan göra vad som helst. [...] Och vår inställning där är att helst, de här lokala projekten, vi vill inte bara liksom komma med en påse pengar och sen sätta upp en skylt. Det har vi inte så stort intresse av. Men om vi kan bidra med någonting som bara vi kan bidra med, som i våra medarbetares kompetens eller något som bara vi kan göra då är det intressant, då kan vi liksom addera mervärde till det och själva få ut någonting av det i form av engagemang eller någonting. (Coca-Colas Informationschef, intervju, 10 april 2014)*

Genom att tydligt använda medarbetarna som ett verktyg för att visa på ett hållbart agerande visar företaget på en slags mänsklighet vilket i sin tur kan leda till att det motstånd som ett multinationellt företag vanligtvis möter från omgivningen minskar. För att inte uppfattas som en multinationell jätte kan Coca-Cola använda medarbetarna i hållbarhetskommunikationen samt i hållbarhetsinsatserna för att på så sätt skapa en uppfattning om att företaget befinner sig på samma nivå som enskilda samhällsindivider. Strategin skapar

dessutom engagemang internt vilket anses vara väsentligt rent organisatoriskt för en global aktör. Vill företaget visa på ett lokalt engagemang måste de även uppmärksamma de ”lokala” medarbetarna (Waymer & Ni, 2009). Detta är en förutsättning för att den externa kommunikationen ska kunna förstås på rätt sätt (Heide et al., 2005). Vi menar att den här strategin således är lämplig då den skapar samma upplevda engagemang och uppfattning om organisationen, både externt och internt.

Vidare kan det faktum att medarbetarna lyfts fram bemöta omvärldens krav på transparens på ett bättre sätt än om företagets logotyp hade framställts som främsta avsändare. Transparens handlar inte bara om öppenhet utan det bör även ses i relation till symmetrisk kommunikation. Om kommunikationen inte upplevs symmetrisk, det vill säga att sändare och mottagare har samma förutsättningar och är öppna för varandras åsikter, blir uppvisad transparens snarare ett verktyg som visar på makt och kontroll över omgivningen (Christensen & Langer, 2009). Hade Coca-Cola inte visat att de tar hänsyn till svenska normer, värderingar och kulturer hade det funnits en risk att kommunikationen hade blivit asymmetrisk, eftersom Coca-Cola då genomgående hade uppfattats som ett amerikanskt jätteföretag. Nu kan Coca-Cola istället på ett enkelt sätt visa att de tar hänsyn till den svenska kulturen genom att kommunicera att det är medarbetarna som utför hållbarhetsarbetet. Christensen och Langer (2009) menar att transparens ska uppfattas som en möjlighet för mottagaren att bilda sig en egen åsikt om företaget, och därför är symmetrisk kommunikation en förutsättning för att framstå som trovärdig. Att använda medarbetaren vid hållbarhetsinsatser samt i kommunikationen av dem anser vi därmed vara ett strategiskt val för att uppfylla transparenskravet.

*Vi vill ju inte göra en massa saker för att vi ska känna oss nöjda utan det ska ju vara saker som faktiskt fyller ett behov. Vi tänker in gå ner och måla om en ungdomsgård om den precis har blivit ommålad veckan innan, men om de kommer till oss och säger “Kan ni hjälpa oss att rusta upp?”, ja men då kan vi börja till att tänka oss att göra det. Då tar vi tag i ett antal medarbetare och köper några pytsar färg och tar lite möbler och grejer som vi hade över, så gick vi dit och gjorde det på två dagar. Och*

*det betydde jättemycket för dem, och för oss var det inte en jättestor insats plus att vi hade väldigt, väldigt kul, tillsammans med kollegorna.*

(Coca-Colas informationschef, intervju, 10 april 2014)

I ovanstående citat syftar informationschefen till en insats då företaget hjälpte kommunen att renovera en nedlagd skola som sedermera blev en ungdomsgård. Detta visar på hur Coca-Cola, genom sådana aktiviteter, skapar förutsättningar för symmetrisk kommunikation. Det finns säkert många företag som hade kunnat tänka sig att hjälpa till på ett liknande sätt, men vissa hade kanske valt att betala en målerifirma istället för att låta medarbetarna måla om ungdomsgården. Coca-Cola hade kunnat använda sina pengar, för det hade likväl uppfyllt hjälpinsatsens syfte, men då hade de fortfarande uppfattats som ett multinationellt företag som kastar pengar omkring sig. Därmed har antiglobaliseringsdiskursen en stark inverkan även här. Vi har exempelvis nämnt (*se punkt 4.1*) att globaliseringen och det ökade informationsbruset anses dränka medborgarnas och de mindre aktörernas röster i samhället. Coca-Colas sätt att ta sig an uppgiften gör att företaget i större utsträckning kan uppfattas befinna sig på samma nivå som kommuninvånarna och visar även på att företaget lyssnar till deras behov.

Sammanfattningsvis har vi i det här avsnittet redogjort för hur Coca-Cola använder medarbetarna i sitt hållbarhetsarbete och kommunikationen av det. Vi menar att detta är ett strategiskt val som i stor utsträckning påverkas av antiglobaliseringsdiskursen i det avseendet att Coca-Cola framställer sin verksamhet som mindre och mer lokal. I nästa avsnitt tar vi upp den tredje, och sista, strategin som vi har funnit.

### ***4.3.3 "Tillsammans"- strategin***

Den tredje strategin som vi har funnit vid analysen av det empiriska materialet är "tillsammans". Vi har funnit att många av Coca-Colas hållbarhetsinsatser sker i samarbete med andra aktörer och att det, precis som medarbetarnas engagemang, ses som en förutsättning för företagets sätt att bedriva en hållbar verksamhet.

Motsatsen till att skapa en hållbar verksamhet "tillsammans" är att skapa den "ensam", vilket bland annat skulle betyda att ett företag inte behöver ta hänsyn till andra aktörers syn på hållbarhetsbegreppet utan kan anpassa definitionen på det

sätt som gynnar dem bäst. Enligt van Marrewijk (2003) kan företag göra precis det, men för Coca-Cola är detta ett uppfattning som inte avspeglar deras sätt att se på en hållbar verksamhet:

*Dialog och samarbeten med kunder, leverantörer och andra viktiga aktörer på vår lokala marknad här i Sverige, är avgörande för att vi ska lyckas utveckla vår affär och samtidigt bidra till en hållbar samhällsutveckling. (Coca-Cola, 2012, s. 4)*

Enligt Coca-Cola skapas således en hållbar verksamhet tillsammans med andra aktörer vilket kan innebära flera fördelar. Först och främst är samarbeten ett utmärkt tillfälle för Coca-Cola att försöka minska uppfattningen om företaget som en stor, multinationell aktör i det svenska samhället. Genom strategiska samarbeten kan Coca-Cola framstå som en *del av* samhället, vilket enligt Heath et al. (2009) är eftersträvansvärt. Precis som Taylor (2009) menar så kan detta uppnås genom att hitta andra aktörer i närsamhället och samarbeta med dem mot sammanhängande mål, vilket är någonting som Coca-Cola har gjort med kommunen och i synnerhet genom samarbetet med den lokala Arbetsförmedlingen. Att samarbetet är lyckat kommuniceras både av kommunen och Coca-Cola själva, och företaget berättar exempelvis att de erhållit ett pris av kommunen för sina samhällsinsatser med följande motivering:

*”Företaget har i sitt långsiktiga perspektiv på social hållbarhet i närområdet – gett unga och vuxna kommuninvånare, en möjlighet till kunskap och erfarenhet genom sysselsättning, som på sikt leder till egen försörjning. Genom att själv vara en del av samhället, och öppna upp för mångfald – gör man också skillnad på riktigt!”*  
(CCEansvar 1)

Kommunens motivering förkunnar med andra ord att de ser Coca-Cola som en del av Haninge kommun. En intressant detalj i samarbetet med den lokala Arbetsförmedlingen är att samarbetet genomförs med just dem. Vi menar att Coca-Cola hade kunnat uppfylla samma syfte genom att samarbeta med exempelvis Manpower eller motsvarande rekryteringsföretag. Detta hade däremot, precis som vi beskrivit i avsnittet ovan (*se punkt 4.4.2*), försvårat för Coca-Cola att lyckas förändra omvärldens uppfattning om dem som en multinationell aktör

med mycket pengar då Manpower är ett kommersiellt, privat, bolag. Vi menar att Coca-Colas samarbete med en statlig förvaltningsmyndighet kan ses som ett strategiskt val då det bidrar till ökad trovärdighet för verksamheten som lokal och hållbar.

Vidare anses samarbeten bidra till en möjlighet för Coca-Cola att ta del av och förhålla sig till andra aktörers syn på hållbarhet, men även till att kunna sprida sitt eget förhållningssätt. Vi har tidigare påpekat att det faktum att företaget framställer sig själva som lokala och att arbetet utförs av medarbetarna kan skapa en uppfattning om Coca-Cola som en betydligt mindre aktör, vilket vi ser som ett strategiskt bemötande av antiglobaliseringsdiskursen. Vi menar att företaget genom samarbeten kan behålla denna uppfattning och samtidigt föra ut sin talan, såsom genom Hagainitiativet:

*Dels så är det väldigt intressant att nätverka med andra företagen och lära sig saker av dem och kunna berätta vad vi gör. Men sen så har det faktiskt också rent kommunikativt gett oss tillträde till, kanske, arenor där vi inte hade blivit direkt inbjudna innan. Som till exempel så kunde vår förra VD inför förra klimatmötet, när det var ett stort klimatmöte i Stockholm i Riksdagen med Kungen och Reinfeldt och inresta människor från hela världen som höll på med klimat så fick vi 5 minuter att, tack vare Hagainitiativet, att berätta om hur Coca-Cola i Sverige har jobbat för att minska sina utsläpp. Och det hade ju inte hänt om vi inte hade varit med där. Och samma sak med olika paneldebatter och diskussioner och liksom politiska sammanhang där vi har fått komma in i de rummen och berätta hur vi arbetar och försöka inspirera. Så det är väldigt viktigt rent kommunikativt för oss också.*

(Coca-Colas informationschef, intervju, 10 april 2014)

Samarbeten möjliggör således för Coca-Cola att arbeta proaktivt med den diskursiva kamp som råder mellan aktörers olika uppfattningar om hållbarhetsbegreppet och som i sin tur påverkar Coca-Colas hållbarhetsarbete. Andra företag kan genom sina verksamheter bidra med ett bredare perspektiv över vad kunder, konsumenter och samhället efterfrågar, eller kommer att efterfråga, vilket underlättar för Coca-Cola att utforma hållbarhetsinsatser som motsvarar omgivningens förväntningar. Vidare kan samarbeten uppfattas som en kommunikativ strategi för att sprida sitt sätt att arbeta med hållbarhet, vilket kan ses som en möjlighet för Coca-Cola att öka sitt anseende.

Sammanfattningsvis har vi i det här avsnittet tagit upp hur Coca-Cola förhåller sig till hållbarhet genom samarbeten vilka dels är en förutsättning för att företaget ska uppfattas som hållbart och dels hjälper företaget att utveckla sitt och andra aktörers hållbarhetsarbete. Coca-Colas samarbeten är ett strategiskt sätt för företaget att framställa sig som en del av samhället, vilket ytterligare stärker uppfattningen om dem som en lokal, snarare än ett multinationellt företag. Vidare är samarbetena ett utmärkt tillfälle för Coca-Cola att sprida sitt eget förhållningssätt till hållbarhetsbegreppet.

I studiens avslutande del ämnar vi redogöra för hur antiglobaliseringsdiskursen, den ekologiska diskursen samt den diskursiva etiketten influerar konstruktionen av hållbarhetsbegreppet. Vidare redovisar vi hur de tre temana, eller strategierna, som vi funnit i analysen av empirin; “lokalt”, “medarbetare” och “tillsammans”, finns inom ramarna för hur Coca-Cola kommunicerar och förhåller sig till hållbarhet.

## 5. Slutsats, diskussion och förslag till vidare forskning

---

*I studiens avslutande kapitel redogör vi för analysens resultat, det vill säga hur Coca-Cola förhåller sig till hållbarhet samt hur lokala diskurser konstruerar, och skapar ramar för, företagets kommunikation och förståelse av hållbarhet. Sist följer en diskussion samt våra förslag till framtida forskning.*

### 5.1 Slutsats och diskussion

Det finns en gemensam överenskommelse om att hållbarhet ska syfta till att förbättra samhället på lång sikt men samtidigt saknas det förståelse för vad begreppet egentligen innebär. Det faktum att hållbarhetsbegreppets definition är vag och föränderlig påverkar dess trovärdighet och gör det problematiskt att kommunicera (Signitzer & Prexl, 2008). Det är en utmaning att förmedla någonting som inte har en vedertagen betydelse och som därmed kan tolkas på olika sätt. Av den anledningen kan aktörer i samhället, såsom multinationella företag, anpassa begreppet efter den egna verksamheten (van Marrewijk, 2003) snarare än att anpassa verksamheten efter det som borde representera hållbarhet. Det krävs därför en bättre förståelse för hållbarhet för att kunna driva utvecklingen av begreppet och denna förståelse kan inte erhållas genom att försöka finna en tydligare definition av begreppet.

Hållbarhet bör uppfattas som en social konstruktion, ett fenomen, och dess föränderliga karaktär gör att det därmed inte kan definieras. Begreppet bör istället betraktas utifrån den kontext där det kommuniceras då dess betydelse konstrueras genom omgivningen, det vill säga diskursivt (Cottle, 2011; Nambiar, 2014). Vår studie utgår ifrån detta perspektiv av hållbarhet och för att angripa begreppet har vi följt McManus (1996) samt Herrick och Pratts (2013) rekommendationer. Forskarna menar att en studie av de samhälleliga diskurserna kan skapa ramar för hur hållbarhet kan förstås samt att en bättre förståelse för hållbarhet kan erhållas genom att studera hur institutioner förhåller sig till begreppet.

Genom att studera hur samhällsliga diskurser konstruerar ett multinationellt företags förhållningssätt till hållbarhet har vi ämnat finna ramar för hur företaget kommunicerar och förstår hållbarhet. Som stöd i vår undersökning har vi utgått ifrån följande forskningsfrågor, vilka besvaras mer utförligt nedan:

- Hur influerar lokala diskurser konstruktionen av hållbarhet?
- Hur sätter lokala diskurser ramar för förhållningssättet till hållbarhet?

Vi anser att Coca-Cola är ett lämpligt studieobjekt för att kunna besvara studiens syfte, då företaget har en världsomspännande utbredning och ett omfattande hållbarhetsarbete. Genom att analysera CCEansvar, den hemsida som Coca-Cola Enterprises Sverige AB använder som kanal för att kommunicera sitt hållbarhetsarbete, har vi funnit lokala diskurser som kan anses ha stort inflytande på företagets förhållningssätt till och kommunikation av hållbarhet. De diskurser vi tydligt kunde urskilja samt har redogjort för i analysen är antiglobaliseringsdiskursen (*Den Onde*), den ekologiska diskursen (*Den Gode*) och den diskursiva etiketten (*Den Sminkade*).

Antiglobaliseringsdiskursen kan uppfattas som det motstånd som finns mot de multinationella företagens utbredning, ökade makt och stora samhällsinverkan. Diskursen influerar Coca-Colas förhållningssätt till hållbarhet då deras syn på, och kommunikation av, hållbarhet måste anpassas efter omvärldens krav och förväntningar för att företaget ska kunna behålla och förbättra sitt anseende. Vi har funnit att Coca-Cola idag inte kommunicerar att de är globala i samma utsträckning som tidigare då sådan kommunikation upplevs som mindre trovärdig (Porter & Kramer, 2011). I kontrast till detta så anses den kommunikation som framställer verksamheten som lokal istället öka företagets anseende.

För att visa att företaget agerar lokalt och lyssnar till det lokala samhället, förespråkas därför lokala diskurser framför globala. I Sverige finns en alltmer utbredd medvetenhet kring miljövänliga varor, såsom närodlade och KRAV-märkta, vilket har tagit sig i uttryck genom den ekologiska diskursen. Det går att urskilja att denna diskurs influerar Coca-Colas förhållningssätt till hållbarhet då företaget valt att anpassa verksamheten efter den lokala efterfrågan av naturliga produkter snarare än det globala kravet av minskad vattenförbrukning. Vidare har vi även funnit att lokala diskurser har inverkan på hur Coca-Cola kommunicerar hållbarhet för att, via särskilda benämningar, begripliggöra vad deras



hållbarhetsinsatser syftar till att förbättra i samhället. Vi menar att lokala diskurser, exempelvis antiglobaliseringsdiskursen och den ekologiska diskursen, konstruerar Coca-Colas förhållningssätt till hållbarhet samt influerar hur detta kommuniceras och förstås. Vidare redogör vi för hur dessa lokala diskurser skapar ramar för Coca-Colas konstruktion av hållbarhet.

I analysen har vi funnit tre övergripande teman (...och de tre små strategierna) vilka genomsyrar Coca-Colas hållbarhetskommunikation, nämligen; *lokalt*, *medarbetare* och *tillsammans*. Vi har tolkat dessa tre teman som strategier från Coca-Colas sida och ser dem som ett resultat av de lokala diskursernas inverkan på företagets förhållningssätt till hållbarhet. Detta innebär således att lokalt, medarbetare och tillsammans till stor del har konstruerats utifrån antiglobaliseringsdiskursen samt den ekologiska diskursen, vilka är diskurser som skapar ramar för Coca-Colas sätt att förhålla sig till hållbarhet.

Vi har kunnat urskilja dessa ramar genom att diskursivt studera vad som *inte* kännetecknar kommunikationen av de tre strategierna, det vill säga det som utelämnas (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). Företaget förhåller sig, omedvetet, till ramarna genom att varken framställa verksamheten som global eller uttrycka att deras hållbarhetsarbete sker på egen hand utan hänsynstagande till omgivningens uppfattning om hållbarhetsbegreppet. Coca-Cola kan inte heller bortse från ett miljö- och produktionsarbete som förespråkar naturliga och närodlade produkter. Vi menar att spelrummet innanför ramarna således är Coca-Colas sätt att förhålla sig till hållbarhet, och att detta har mynnat ut i de tre strategierna. ”Lokalt”-strategin skapar uppfattningen om att verksamheten sker lokalt och utefter det lokala samhällets behov; ”Medarbetare”-strategin skapar uppfattningen om att hållbarhetsarbetet skapas av medarbetarna på Coca-Cola och inte av det multinationella företaget; ”Tillsammans”-strategin skapar uppfattningen om att företaget vill utveckla samhället och sitt förhållningssätt till hållbarhet tillsammans med, och i samma riktning som, aktörerna i samhället.

Sammanfattningsvis har vi i denna studie skapat ökad förståelse för hur ett multinationellt företag förhåller sig till hållbarhet genom att studera hur lokala diskurser konstruerar företagets syn på begreppet. Vi menar att tidigare forskning främst har studerat multinationella företags användning av hållbarhetsbegreppet, snarare än hur deras syn på hållbarhet konstrueras diskursivt.

Om samhället ska kunna förlita sig till hållbarhetsbegreppet krävs det en bättre förståelse för vad som influerar de aktörer som kommunicerar och sprider uppfattningen om hållbarhet. Många multinationella företag kommunicerar i termer av hållbarhet och vi anser att man, med ett angreppssätt likt det i vår studie, tydligare kan åskådliggöra vilka diskursivt konstruerade ramar som företag förhåller sig till i utformningen och kommunikationen av deras hållbarhetsarbete. Detta synsätt bidrar således till att det blir enklare att förstå huruvida en aktör skapar sitt eget förhållningssätt till hållbarhet; eller om det konstruerats utifrån ett globalt förhållningssätt till hållbarhet; eller om det konstruerats utifrån det lokala samhällets förhållningssätt till hållbarhet. Vi menar att ett sådant perspektiv kan skapa en bättre förståelse för hållbarhet och förebygga det rådande kommunikations- samt trovärdighetsproblemet som begreppet åsamkar.

Hållbarhetsbegreppet tenderar att uppfattas som "allt" i en hållbar verksamhet och alla handlingar riskerar att bli legitima under etiketten "hållbarhet". Av den anledningen behövs studier som vår egen, då den kan skapa förståelse för begreppet och reducera uppfattningen om att "allt" i organisationens verksamhet är hållbarhet. Organisationer såsom Coca-Cola utför hållbarhetsinsatser som till största delen är grundade i strategier som i sin tur är formade av samhällets normer och värderingar. Samhället bör därför ses som en viktig drivkraft i det som blir organisationens handlande. Vi menar att det utifrån detta synsätt är samhället som har makt att utveckla hållbarhetsbegreppet, och inte organisationen. Hållbarhetschefen på Coca-Cola påpekade bland annat att företagets hållbarhetsarbete måste ligga "lagom" mycket i framkant för vad det finns intresse för och som omvärlden är beredd att förstå. Kanske bör samhällen i allmänhet bli mer medvetna om vilken inverkan de har på företagen, då företagen trots allt förespråkar hållbarhet främst för att samhället gör det.

## **5.2 Förslag till vidare forskning**

Framtida forskning har många dimensioner att ta sig an avseende studiet av hållbarhetsbegreppet. Flera forskare (Holt et.al., 2004; Dahl, 2010; Cornelissen, 2011; Porter & Kramer, 2011) är tydliga med att lyfta fram det inflytande som

omvärlden har på multinationella företag. Dessa studier visar på hur företagets verksamhet styrs av omvärlden, men vi menar att forskare alltför ofta studerar relationen mellan företaget och intressenter, såsom aktivistgrupper och kritiska konsumenter. Vi vill istället förespråka ytterligare studier i hur samhällen, och då främst de rådande normer, värderingar och kulturer som dessa inbegriper, aktivt formar företagets verksamhet och kommunikation.

Vi har i vår studie visat på att man, genom att se till de lokala diskurserna i samhället, kan erhålla en ökad förståelse för hur dessa skapar ramar för hur ett multinationellt företag förstår och kommunicerar hållbarhet. Vårt förslag till framtida forskning är att, genom en liknande ansats, studera företag som inte ägnat sig åt hållbarhetsarbete under lika lång tid som Coca-Cola, eller som inte befinner sig i en position som multinationell aktör. Relationen till omvärlden skiljer sig stort mellan Coca-Cola och ett mindre företag och företagets situation kan skapa ytterligare förståelse för hur diskurser skapar ramar för hållbarhetsarbetet.

The world is divided into two kinds of people,  
those who have friends and those who are lonely...

- *Il buono, Il brutto, Il cattivo*, 1966

# Referenser

---

- Bakka, J., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori* (Uppl. 5). Malmö: Liber
- Berglez, P. (2010). Kritisk diskursanalys. I Ekström, M. & Larsson, L. (red.). *Metoder I kommunikationsvetenskap* (Uppl. 2:2) (s. 265-288). Lund: Studentlitteratur
- Bondy, K. & Starkey, K. (2014). The Dilemmas of Internationalization: Corporate Social Responsibility in the Multinational Corporation. *British Journal of Management*, 25(1), 4-22.
- Brand, R. & Karvonen, A. (2007). The ecosystem of expertise: complementary knowledges for sustainable development. *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, 3(1), 21-31.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Börjesson, M. & Palmblad, E. (2007). *Diskursanalys i praktiken*. Malmö: Liber.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution Of A Definitional Construct. *Business And Society*, 38(3), 268-295.
- Christen, M. & Schmidt, S. (2011). A Formal Framework for Conceptions of Sustainability – a Theoretical Contribution to the Discourse in Sustainable Development. *Wiley Online Library – Sustainable Development*. 20(6), 400-410.
- Christensen, L., T. & Langer, R. (2009). Public Relations and the Strategic Use of Transparency: Consistency, Hypocrisy, and Corporate Change. I Heath R. L. , Toth, E.L. & Waymer, D. *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II*. (s. 129-153) New York: Routledge.
- Claydon, J. (2011). A new direction for CSR: the shortcomings of previous CSR models and the rationale for a new model. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 405 – 420.

- Coca-Cola. (2012). *Coca-Cola Enterprises hållbarhetsrapport 2012*. Hämtad: 2014-04-23, från <http://cceansvar.se/wp-content/uploads/2013/07/CCE-Hallbarhetsrapport2012.pdf>
- Coca-Cola. (2009). *Coca-Cola Enterprises hållbarhetsrapport 2009*. Hämtad: 2014-04-23, från <http://cceansvar.se/wp-content/uploads/2013/08/CCE-Hallbarhetsrapport-2009.pdf>
- Coca-Cola. (2007). *Coca-Cola Enterprises hållbarhetsrapport 2007*. Hämtad: 2014-04-23, från <http://cceansvar.se/wp-content/uploads/2013/08/CCE-Hallbarhetsrapport-2007.pdf>
- CCEansvar 1 = Coca-Cola. (2014). *Coca-Cola Enterprises Sverige tog hem pris för Årets eldsjäl*. Hämtad: 2014-04-29, från <http://cceansvar.se/projects/samhallsengagemang/coca-cola-enterprises-sverige-tog-hem-pris-for-arets-eldsjal/>
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. London: Sage.
- Cottle, S. (2011). Taking global crises in the news seriously: Notes from the dark side of globalization. *Global Media and Communication*, 7(2), 77-95.
- Dahl, R. (2010). Green Washing – Do you know what you're buying?. *Environmental Health Perspectives*, 118(6), 246-252.
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Dimofte, C., Johansson, J, & Ronkainen, I. (2008). Cognitive and Affective Reactions of U.S. Consumers to Global Brands. *Journal of International Marketing*, 16 (4), 113–35.
- Dobers, P. & Springett, D. (2010). Corporate Social Responsibility: Discourse, Narratives and Communication. *Wiley Online Library – Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(2), 63-69.
- Dowling, J. & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: social values and organizational Behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-36.
- Ekins, P. (1993). Making development sustainable. I Sachs, W. *Global ecology: A new arena of political conflict* (s. 91-103). London: Fernwood.

- Elkington, J. (1994). Toward the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (red.) (2011). *Strategisk kommunikation: Forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. Heide, M. & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation*. (Uppl. 1:1). Malmö: Liber.
- FN. (2008). *Fyra framtidsscenarier för klimatfrågorna*. Hämtad: 2014-04-22, från <http://www.fn.se/press/arkiv/arkiv-2007-2010/nyheter-fran-fn/2007/fyra-framtidsscenarier-for-klimatfragorna/>
- Forkby, T. (2007). I normaliseringens närhet. I Börjesson, M. & Palmblad, E. (red.). *Diskursanalys i praktiken* (Uppl. 1:2). (s. 74-101). Malmö: Liber.
- Godfrey, P., Merrill, C. & Hansen, J. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425-445.
- Heath, R. L. , Toth, E. L. & Waymer, D. (2009). *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II*. New York: Routledge.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & Organisation* (Uppl. 1:3). Malmö: Liber.
- Herrick, C. & Pratt, J. (2013). Communication and the Narrative Basis of Sustainability: Observations from the Municipal Water Sector. *Sustainability*, 5(10), 4428-4443.
- Holt, D. (2002). Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding. *Journal of Consumer Research*, 29(1), 70-90.
- Holt, D., Quelch, J. & Taylor, E. (2004). How Global Brands Compete. *Harvard Business Review*, 82(9), 68-81.
- Ihlén, Ø. (2009). Good environmental citizens? The green rethoric of corporate social responsibility. I Heath R. L. , Toth, E.L. & Waymer, D. *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II*. (s. 360-374) New York: Routledge.
- Ihlén, Ø. (2010). The Cursed Sister: Public Relations and Rhethoric. I Heath, R. L. *The SAGE handbook of public relations*. (Uppl. 2). (s. 360-374). London: SAGE.

- Klein, N. (2001). *No logo: no space, no choice, no jobs, no logo : märkena, marknaden, motståndet*. Stockholm: Ordfront.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2010). Intervjuer. I Ekström, M. & Larsson, L. (red.) *Metoder I kommunikationsvetenskap* (Uppl. 2:2) (s. 53-86). Lund: Studentlitteratur
- Ledin, J. & Moberg, U. (2010). Textanalytisk metod. I Ekström, M. & Larsson, L. (red.) *Metoder I kommunikationsvetenskap* (Uppl. 2:2) (s. 153-177). Lund: Studentlitteratur.
- Lindgren, S. (2009). *Populärkultur – Teorier, metoder och analyser*. (Uppl. 2:1) Malmö: Liber.
- Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaning Production*, 16(17), 1838-1846.
- Matten, D., Crane A. & Chapple, W. (2003). Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1/2), 109-120.
- McManus, P. (1996). Contested terrains: Politics, stories and discourses of sustainability. *Environmental politics*, 5(1), 48-73.
- Mejri, M. & De Wolf, D. (2012). Analysis of Retailers' Communication Approaches in Sustainability and Social Responsibility Reports. *International Journal of Marketing Studies*, 4(2), 30-44.
- Menon, A. & Menon, A. (1997). Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy. *Journal of Marketing*, 61(1), 51-67.
- Motion J & Leitch S (2007). A toolbox for public relations: The oeuvre of Michel Foucault. *Public Relations Review* 33(3), 263-268.
- Muller, A. (2006). Global versus local CSR strategies. *European Management Journal*, 24(2/3), 189–198.
- Munshi, D. & Kurian, P. (2005). Imperializing spin cycles: A postcolonial look at public relations, greenwashing, and the separation of publics. *Public Relations Review*, 31(4), 513-520.
- Nambiar, P. (2014). Framing sustainability: A case study analysis of the environment and sustainability discourse in the Indian English language press. *Global Media and Communication*, 10(1), 93-110.



- Nilsson, R. (2008). *Foucault – en introduktion*. Malmö: Égalité.
- O'Dell, T. (1997). *Culture unbound: Americanization and everyday life in Sweden*. Lund: Nordic Academic Press.
- Peattie, K. & Crane, A. (2005). Green marketing: legend, myth, farce or prophesy? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(4), 357-370.
- Porter M.E. & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Porter M.E. & Kramer, M.R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility . *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Signitzer B. & Prexl A. (2008). Corporate sustainability communications: Aspects of theory and professionalization. *Journal of Public Relations Research*, 20(1), 1-19.
- Smith, C., Palazzo, G. & Bhattacharya, C.B. (2010). Marketing's Consequences Stakeholder Marketing and Supply Chain Corporate Social Responsibility Issues. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 617-641.
- Stúr, E. (2012). De globala mediesystemen. I Nord, L. & Strömbäck, J. (red.). *Medierna och demokratin*. (s. 47-65). Lund: Studentlitteratur.
- Svensson, Julia (2008). *I den hållbara staden*. Sydsvenskan, Hämtad 2014-04-22 från: <http://www.sydsvenskan.se/samtidigt/article379978/I-den-hallbara-staden.html>
- Taylor, M. (2009). Civil Society as a Rhetorical Public Relations Process. I Heath, R. L., Toth, E. L. & Waymer, D. *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II*. (s. 76-91). New York: Routledge.
- Tench, R. & Yeomans, L. (red.) (2009). *Exploring public relations*. Harlow, England: FT/Prentice Hall.
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.
- van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3), 95-105.

- van Zeijl-Rozema, A. (2011). *Regional Sustainable Development: Barriers in Practice Findings from policy, citizens, practitioners and monitoring*. Maastricht: University Library.
- Waddock, S. A. & Boyle, M-E. (1995). The Dynamics of Change in Corporate Community Relations. *California Management Review*, 37(4), 125-140.
- Waymer, D. & Ni, L. (2009). Connecting organizations and their employee publics: The rhetorical analysis of employee-organization relationships (EOR). I Heath, R. L., Toth, E. L. & Waymer, D. *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II*. (s. 216-232). New York: Routledge.
- WCED (World Commission on Environment and Development) (1987). *Our Common Future* (The Brundtland Report), Oxford: Oxford University Press.
- Wiek, A., Farioli, F., Fukushi, K. & Yarime, M. (2012). Sustainability science: bridging the gap between science and society. *Sustainability Science*, 7(1),1-4.
- Winther Jørgensen, M. & Phillips, L. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.

# Bilaga 1 - Global kommunikation

Figur 1 Global kommunikation i Hållbarhetsrapport, 2007  
(Coca-Cola, 2007, s.15)

## THE COCA-COLA COMPANY

**VÄRLDENS STÖRSTA DRYCKESFÖRETAG** marknadsför idag över 450 olika kolsyrade och icke-kolsyrade drycker. Utöver Coca-Cola®, känt som världens mest värdefulla varumärke, är ytterligare 12 varumärken från The Coca-Cola Company värderade till minst en miljard dollar vardera. Hit hör Fanta®, Sprite®, Powerade® och Minute Maid®. Globalt är The Coca-Cola Company den största leverantören av kolsyrade drycker, juice, fruktdrycker samt drickfärdiga kaffe- och te-produkter. Inom kategorin buteljerat vatten är företaget världens tredje största leverantör. Genom världens största distributionsnät för drycker, konsumeras företagets produkter 1,5 miljarder gånger varje dag, i mer än 200 länder.

Utifrån ett tydligt åtagande att bidra till hållbara samhällen, arbetar The Coca-Cola Company aktivt för att skydda miljön, bevara naturresurser och främja en ekonomisk utveckling i de samhällen där företaget är verksamt.

### TYDLIG LOKAL FÖRANKRING

The Coca-Cola Company samarbetar med över 300 fristående buteljeringsföretag världen över. Ett fåtal av dessa är helägda dotterbolag till koncernen, hit hör Coca-Cola Drycker Sverige AB. The Coca-Cola Company tillverkar och säljer dryckeskonscentrat, samt ansvarar för konsumentmarknadsföringen globalt. Buteljeringsföretagen sköter förutom dryckestillverkning och distribution även kundmarknadsföring och försäljning på respektive lokal marknad.

Samarbetet med buteljeringsföretagen innebär att verksamheten bedrivs globalt men samtidigt har lokal förankring. Detta har flera fördelar, inte minst för hållbarhetsarbetet.

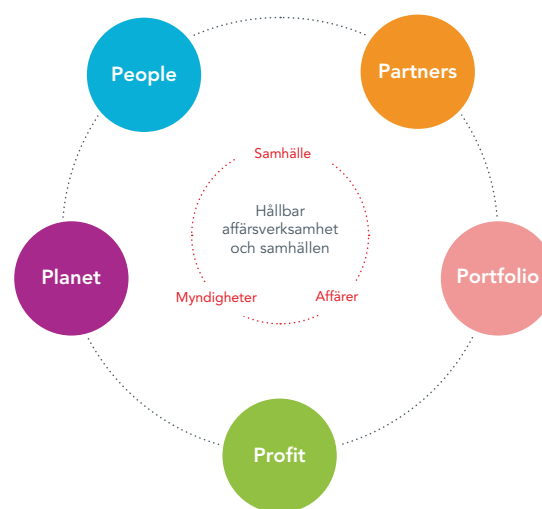
### ARBETE FÖR HÅLLBAR UTVECKLING

Att nå en hållbar utveckling kräver kraftfulla insatser och gränsöverskridande samarbeten. The Coca-Cola Company tar sedan många år tydligt ställning att vara en god samhällsaktör och samarbetar med såväl partners och leverantörer som med lokala samhällen och ideella organisationer för att åstadkomma långsiktiga förändringar. Ett exempel är företagets globala samarbete med WWF som syftar till att skydda och bevara sötvattenstillgångar.

The Coca-Cola Company har undertecknat de tio principerna i FN:s Global Compact, vilket innebär ett aktivt åtagande att arbeta för mänskliga rättigheter, etablera goda arbetsvillkor, ta ansvar för miljön och bekämpa korruption.

### MANIFESTO FOR GROWTH

The Coca-Cola Companys vision och angreppssätt för hållbar tillväxt omfattar fem huvudområden som anges i "Manifesto for Growth".



**People** Medarbetare: Alla som arbetar för The Coca-Cola Company ska behandlas med respekt. I 90 % av fler än 200 länder sker produktionen med lokala anställda och lokala ingredienser.

**Partners** Samarbetspartners: Fungerande och utvecklande samarbete med leverantörer och intressenter.

**Profit** Värde: Maximera värdet för aktieägarna, i kombination med hänsyn och ansvarstagande.

**Portfolio** Portfölj: Drycker av högsta kvalitet, genom hela sortimentet av över 2 600 produkter.

**Planet** Miljö: Ledande vad gäller ansvarsfull vattenanvändning, effektiva förpackningar och minskad klimatpåverkan.

Figur 1 Global kommunikation i Hållbarhetsrapport, 2007  
(Coca-Cola, 2007, s.14)



**NÅGRA AV DE VIKTIGASTE** globala hållbarhetsfrågorna för The Coca-Cola Company är tillgången till rent vatten, klimatpåverkan, förpackningar och avfallshantering. Dessa aspekter påverkar både de samhällen man verkar i och möjligheten till en hållbar företagsekonomisk tillväxt.

Andra centrala ansvarsfrågor är produktkvalitet och produktsäkerhet, samt etisk marknadsföring och försäljning. Att säkerställa en sund arbetsmiljö och goda arbetsvillkor för samtliga anställda är självklart också ett prioriterat område.

Figur 1 Global kommunikation i Hållbarhetsrapport, 2007  
(Coca-Cola, 2007, s.15)

# GLOBALA FRÅGOR – LOKALA UTMANINGAR



**THE COCA-COLA COMPANY** är en global koncern, men en tydligt lokal aktör överallt där verksamheten bedrivs. Arbetet med hållbar utveckling bedrivs utifrån de specifika utmaningar som finns i olika delar av världen.

## VATTEN

Vatten är den viktigaste råvaran i samtliga drycker från The Coca-Cola Company. Eftersom rent vatten är en kritisk resurs för alla ekosystem, människors hälsa och samhällens utveckling arbetar The Coca-Cola Company med att effektivisera vattenanvändningen och för att bevara och skydda vattentillgångar runt om i världen.

Målet är att 2010 återföra samma mängd vatten av god kvalitet till naturens kretslopp, som förbrukas i produkter och produktionsprocess – varenda droppe. De senaste fem åren har den totala vattenanvändningen i verksamheten minskat med 5,6 %, samtidigt som försäljningsvolymen ökat med nära 15 %.

Under 2007 inleddes ett globalt samarbete med WWF, där 20 miljoner dollar satsas för att skydda sju av världens viktigaste sötvattenresurser. Hit hör bland annat Donau, Yangtze-floden i Kina och Malawisjön i Östafrika.

## ENERGI OCH KLIMAT

En stor del av energianvändningen och klimatpåverkan från The Coca-Cola Company kommer från dryckesautomater och kylar. Dessa orsakar tre gånger så stora utsläpp som samtliga produktionsanläggningar tillsammans. Genom inköp av mer energieffektiva och freonfria kylskåp minskar The Coca-Cola Company såväl elanvändning som utsläpp av växthusgaser. Ett kontinuerligt arbete med mer energieffektiv produktion

och distribution pågår också, energianvändningen per liter tillverkad dryck har minskats med 16 % de senaste fem åren.

Det finns en tydlig koppling mellan klimatpåverkan och vattentillgång globalt. Risken för ökad vattenbrist på grund av klimatförändringar innebär också en risk för företagets verksamhet, genom sämre tillgång på den viktigaste råvaran – rent vatten.

## FÖRPACKNINGAR OCH AVFALL

Förpackningar kräver energi och resurser och ger upphov till avfall. The Coca-Cola Company utvecklar ständigt mer effektiva förpackningslösningar och bättre återvinningssystem. Målet är förpackningar som är lättare och av större andel återvunnet material. Ca 85 % av dryckesförpackningarna är idag till 100 % av återvinningsbart material.

Insamlings- och återvinningsgraden av dryckesförpackningar är hög jämfört med andra livsmedelsförpackningar. The Coca-Cola Company bidrar till utvecklingen av återvinningssystem, och har bland annat låtit bygga återvinningsanläggningar för PET-flaskor i flera länder.

## ARBETSVILLKOR OCH MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER

The Coca-Cola Company arbetar för sund arbetsmiljö och goda arbetsvillkor för koncernens alla medarbetare. I januari 2007 lanserades "Workplace Rights Policy", baserad på bland annat International Labour Organization's principer. Policyn anger att samtliga medarbetare ska arbeta under säkra och hälsosamma förhållanden, och behandlas med värdighet och respekt. För att implementera policyn genomför The Coca-Cola Company utbildning av chefer och informationsinsatser till medarbetare. Alla helägda produktionsanläggningar granskas och följs upp.

Figur 1 Global kommunikation i Hållbarhetsrapport, 2007  
(Coca-Cola, 2007, s.15)



Mer om arbetet för en hållbar utveckling inom The Coca-Cola Company hittar du här: [www.thecoca-colacompany.com/citizen](http://www.thecoca-colacompany.com/citizen)



Figur 2 Global kommunikation i Hållbarhetsrapport, 2009  
(Coca-Cola, 2009, s.15)

## The Coca-Cola Company

The Coca-Cola Company är världens största leverantör av kolsyrade drycker, vatten, juice, drickfärdiga te- och kaffedrycker samt sport och energidrycker. Fyra av världens fem populäraste alkoholfria drycker kommer från The Coca-Cola Company; Coca-Cola®, Diet Coke®, Sprite® och Fanta®.

The Coca-Cola Company verkar lokalt genom samarbete med över 300 lokala buteljeringsföretag världen över. Dessa arbetar i sin tur nära kunderna, såsom mataffärer, kiosker, restauranger, gatuförsäljare, nöjesparker och biografer med lösningar som passar för lokala förhållanden.



### LIVE POSITIVELY – löfte för hållbar utveckling

The Coca-Cola Company arbetar långsiktigt för att bidra till hållbara samhällen genom socialt och miljömässigt ansvarstagande och främjande av ekonomisk utveckling på de platser där företaget verkar. Under 2009 har en ny plattform för hållbarhetsarbetet utformats.

LIVE POSITIVELY beskriver hur The Coca-Cola Company arbetar holistiskt och globalt med hållbarhetsfrågor genom hela företagets verksamhet med sikte på ständig förbättring. LIVE POSITIVELY omfattar sju fokusområden med mål, nyckeltal och principer:



#### Beverage Benefits

- Erbjud drycker för varje smak och behov, med en kvalitet som konsumenterna kan lita på.



#### Sustainable packaging

- Effektivisera, återvinna och återanvända förpackningar så att de har ett värde för framtida bruk.



#### Active Healthy Living

- Uppmuntra till ett aktivt och hälsosamt liv, genom ett brett utbud av drycker, näringsinformation och stöd till idrotts- och friskvårdsaktiviteter.



#### Water Stewardship

- Lika mycket rent vatten som används i dryckerna och i produktionen ska återföras till naturen och samhället.



#### Energy Management and Climate Protection

- Vara branschledande i energi- och klimatarbetet. Affärsverksamheten ska växa men inte koldioxidutsläppen. Det långsiktiga målet är klimatneutralitet.



#### Workplace

- Erbjud en säker och hälsosam arbetsplats, med ett öppet och inspirerande arbetsklimat som värdesätter mångfald.



#### Community

- Bidra till hållbara samhällen genom att bidra till utvecklad ekonomi och förbättrad livskvalitet, överallt där företaget är verksam.

#### Förbättringsarbetet ger resultat

2009 rankades The Coca-Cola Company för första gången på Dow Jones Hållbarhetsindex.

Figur 2 Global kommunikation i Hållbarhetsrapport, 2009  
(Coca-Cola, 2009, s.15)



## Global utblick

### Manual Distribution Center model (Afrika)

The Coca-Cola Company är verksamma i över 200 länder. Företagets unika distributionsmodell bidrar till ekonomisk utveckling på mikronivå i många utvecklingsländer, i bland annat Afrika. Genom så kallade Manual Distribution Centers som drivs av lokala entreprenörer skapas arbetstillfällen för lokalbefolkningen. Produkterna levereras till små återförsäljare ute i grannskapet, vilket innebär att varorna når ut till områden dit inga lastbilar når.

### Haiti Hope Project (Haiti)

The Coca-Cola Company har varit verksamma på Haiti sedan 1927 och är idag landets största privata arbetsgivaren. Företaget stödjer aktivt det haitiska folket och ekonomins återhämtning efter jordbävningen i januari 2010.

The Haiti Hope Project ska stötta mangoindustrin och öka böndernas inkomster från mangoodlingen. Mango är en av Haitis största exportvaror. The Coca-Cola Company donerar 100 % av vinsten från försäljningen av Haiti Hope drycker för att hjälpa 25 000 mangobön-

der och deras familjer att utveckla en hållbar tillverkning av mangojuice.

### Product Carbon footprint (Storbritannien)

The Coca-Cola Company arbetar aktivt för att minska verksamhetens klimatpåverkan, bland annat genom att göra noggranna beräkningar av koldioxidutsläppen och utveckla effektiva strategier för att minska dem. Sedan 2007 samarbetar företaget med The Carbon Trust i Storbritannien för att beräkna och publicera koldioxidutsläppen från några av de populäraste dryckerna – Coca-Cola®, Coca-Cola Light® och Coca-Cola Zero®. Det är första gången som The Carbon Trust certifierat klimatavtrycket från kolsyrade drycker. Ambitionen är att sprida metoden för att inspirera verksamheten i andra länder till utvecklat klimatarbete.

Effektiv och miljöanpassad distribution är ett viktigt mål för The Coca-Cola Company. Drygt 200 000 fordon levererar företagets produkter runt om i världen. Det största buteljeringsföretaget, Coca-Cola Enterprises



Figur 2 Global kommunikation i Hållbarhetsrapport, 2009  
(Coca-Cola, 2009, s.15)



(CCE) har tillsammans med sina leverantörer utvecklat en dieselelektrisk hybridlastbil som är den största i sitt slag. 2009 ingick mer än 300 hybrider i CCE:s vagnpark - den största dieselelektriska vagnparken i Nordamerika. Hybridlastbilarna är 30 % mer bränsleeffektiva än traditionella lastbilar och släpper ut 30 % mindre koldioxid. Ett pilotprojekt med helt elektriskt drivna fordon har också genomförts i USA. Dessa fordon orsakar inga koldioxidutsläpp alls under körning.

#### **Rent dricksvatten för 2 miljoner (Afrika)**

Idag deltar The Coca-Cola Company i över 200 projekt i drygt 60 länder för att säkra tillgången på rent vatten och toaletter. Målet är att säkerställa att lika mycket vatten som går åt i dryckerna och i framställandet av dem ska återföras rent till naturen. Alla lokala produktionsanläggningar arbetar sedan 2008 med att utvärdera hållbarheten i sina färskvattenresurser.

2009 startades Replenish Africa Initiative (RAIN), ett sexårigt projekt med en budget på 30 miljoner USD för

att säkerställa tillgången på rent dricksvatten till samhällen i Afrika. Målet är rent dricksvatten och toaletter till minst 2 miljoner personer senast 2015.

#### **Sustainable Agriculture initiative (ex Brasilien)**

The Coca-Cola Company är en av världens största inköpare av jordbruksprodukter som socker, citrusfrukter, te och kaffe. Företaget äger inga egna jordbruk men arbetar på många olika sätt tillsammans med andra aktörer världen över för att utveckla och stödja hållbara jordbruksmetoder. The Coca-Cola Company är medlemmar i Sustainable Agriculture Initiative, och deltar där i arbetet för hållbar fruktproduktion. Målet är att förbättra miljön och de socioekonomiska förhållandena i fruktodlingen. Som en del i detta arbete samarbetar The Coca-Cola Company med Citrovita i Brasilien, i ett pilotprojekt för hållbara apelsinodlingar. Projektet syftar till förbättrad hantering och användning av bekämpningsmedel, utveckling av ett integrerat växtskyddssystem samt försök med plantering av olika apelsinsorter för att öka skörden.

Figur 3 Global kommunikation i Hållbarhetsrapport, 2012  
(Coca-Cola, 2012, s.2)

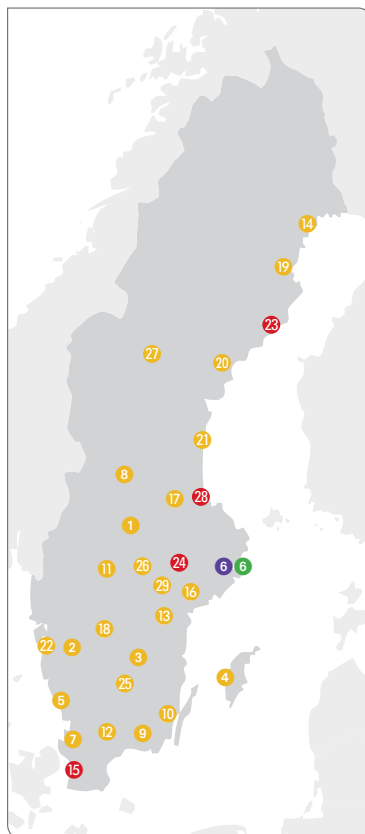
# Det här är Coca-Cola Enterprises Sverige

CRS RAPPORT 2012/2013  
2/13

**Coca-Cola Enterprises Sverige AB tillverkar, distribuerar, säljer och marknadsför drycker med några av världens starkaste varumärken. Försäljningen sker till företagskunder såsom dagligvaruhandeln, hotell, restauranger och kaféer, samt genom uthyrning av och försäljning genom dryckesautomater.**

Vi är marknadsledande inom läsksegmentet i Sverige. Läsk, och då främst Coca-Cola utgör den största delen av vår försäljning, medan energidryck är den kategori som växer mest. Vi utvecklar och breddar kontinuerligt våra produkter och vårt sortiment.

Coca-Cola Enterprises vision är att vara nummer 1 i branschen, både vad gäller volym och kundnöjdhet. Att vara och uppfattas som ett ansvarsfullt företag med starka värderingar för hållbar tillväxt är en förutsättning för detta.



## Här finns vi

Coca-Cola Enterprises Sveriges huvudkontor, produktion och lager ligger i Jordbro, Haninge strax söder om Stockholm. Flerparten av våra anställda, ca 600 personer arbetar här. En miljon liter dryck produceras varje dag och distribueras till våra kunder runt om i landet. Regionala säljkontor och omlastningsstationer för distribution finns på flera orter runt om i landet.

## Huvudkontor

Regionalt säljkontor eller omlastningsstation  
Produktionsanläggning  
Distributionscentral

- |                  |                 |
|------------------|-----------------|
| 1. Borlänge      | 16. Norrköping  |
| 2. Borås         | 17. Sandviken   |
| 3. Eksjö         | 18. Skövde      |
| 4. Gotland       | 19. Skellefteå  |
| 5. Halmstad      | 20. Söråker     |
| 6. Haninge       | 21. Söderhamn   |
| 7. Helsingborg   | 22. Uddevalla   |
| 8. Mora          | 23. Umeå        |
| 9. Kallinge      | 24. Västerås    |
| 10. Kalmar       | 25. Växjö       |
| 11. Karlstad     | 26. Örebro      |
| 12. Kristianstad | 27. Östersund   |
| 13. Linköping    | 28. Gävle       |
| 14. Luleå        | 29. Katrineholm |
| 15. Malmö        |                 |

## Bolagsstyrning

Sedan 2010 är vi en del av Coca-Cola Enterprises, en av världens största tillverkare av drycker från The Coca-Cola Company. Då vi är ett helägt dotterbolag, utgörs Coca-Cola Enterprises Sveriges styrelse och ledning delvis av samma personer. I enlighet med koncernens riktlinjer ingår Coca-Cola Enterprises europeiska chefsjurist (Frank Govaerts, styrelseordförande), supply chain direktör och supply chain finansdirektör i styrelsen. Minst hälften av ledamöterna ska representera det lokala bolaget. Två styrelseledamöter är arbetstagarrepresentanter.

Läs mer på —  
[www.cokecce.com](http://www.cokecce.com)

## Coca-Cola Enterprises Sverige AB 2012

Omsättning: 3,1 miljarder kr

Försäljningsvolym: 381 miljoner liter dryck

Antal anställda: 858 personer  
(213 kvinnor 645 män, varav heltidsanställda 98% och tillsvidareanställda 94,5%)

Ägare: Coca-Cola Enterprises Sverige AB är ett helägt dotterbolag till CCE Holdings Service AB. Moderbolag för hela koncernen är Coca-Cola Enterprises Inc, Atlanta i USA.

Mer om Coca-Cola Enterprises:  
[www.cokecce.com](http://www.cokecce.com)

# Bilaga 2 - Intervjuguide

---

## **Kort presentation om studien och av oss**

- *Vår bakgrund*
- *Studiens syfte*
- *Beräknad tid för intervjun*
- *Fråga om anonymitet, inspelning*

## **Inledande frågor**

- *Vad heter du och hur gammal är du?*
- *Vad har du för bakgrund? Utbildning och tidigare jobb.*
- *Vad har du för roll på Coca-Cola och hur länge har du jobbat i organisationen?*
- *Vad har du för arbetsuppgifter? Hur ser en vanlig dag på jobbet ut?*
- *Vilken betydelse har kommunikation för din yrkesroll?*

## **USA vs Sverige**

- *Hur skulle du beskriva Coca-Colas varumärke?*
- *Tror du att det finns en skillnad mellan hur amerikaner uppfattar varumärket Coca-Cola och hur svenskar uppfattar det? På vilket sätt?*
- *Upplever du att det finns en skillnad i kommunikationen av varumärket mellan länderna?*

## **Multinationella företag - förtroende och krav**

- *Upplever du att det finns några krav som folk ställer på Coca-Cola?*
- *Vad kan det vara för typ av krav?*
- *Tror du att det finns en skillnad mellan Sverige och USA i vilka krav de ställer på Coca-Cola?*
- *Tror du att förtroendet för företag skiljer sig beroende på om de är multinationella eller inte?*
  - *Kan du utveckla? Har du något exempel?*

## **Hållbarhet**

- *Hur skulle du definiera begreppet hållbarhet?*
- *Vad betyder hållbarhet för Coca-Cola?*
- *Tror du att hållbarhet betyder olika för olika företag?*
  - *Vad beror det på isåfall?*
- *Hur ser Coca-Cola Sveriges hållbarhetsarbete ut?*
- *Hur skiljer sig Coca-Cola Sveriges hållbarhetsarbete i förhållande till det i USA?*
- *Hur beslutar ni om utformningen av hållbarhetsarbetet? Görs det på internationell nivå eller nationell?*
- *När blev hållbarhetsfrågor viktiga på Coca-Cola?*
- *När började ni arbeta med hållbarhetsfrågor?*

- *Hur har utvecklingen av ert hållbarhetsarbete sett ut, från att ni började fram till idag?*
- *Vad tror du att begreppet hållbarhet betyder för era intressenter?*

### **Kommunikation**

- *Hur kommunicerar ni ert hållbarhetsarbete?*
- *Vilka kanaler använder ni?*
- *Vem vill ni nå genom kommunikationen via respektive kanal?*
- *Finns det någonting som kan förbättras med kommunikationen av hållbarhetsarbetet?*
- *Utvärderas kommunikationen? Hur?*

### **Lokala insatser**

- *Berätta om ert lokala samhällsengagemang på Coca-Cola*
- *Hur bestämmer ni vilka lokala insatser ni ska göra?*
- *Vilka på Coca-Cola medverkar i de lokala insatserna?*
- *Hur utvärderar ni resultatet av era lokala insatser?*

### **Community relations**

- *Hur ser samarbetet med Haninge kommun ut?*
- *Vilka intressenter vill ni nå med insatserna?*
- *Har ni några förväntningar på kommunen?*
- *Hur tror du Haninge kommun ser på era insatser?*
- *Vad har ni fått för respons på era insatser?*

### **Avslutande frågor**

- *Har du något som du vill tillägga som vi inte har tänkt på?*
- *Om det dyker upp fler frågor, kan vi återkomma?*
- *Här är våra uppgifter om det dyker upp några frågor eller funderingar. Du är välkommen att kontakta oss.*
- *Tack för ditt deltagande!*