



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Hvordan kan små bedrifter jobbe mot bærekraftig utvikling?

Mariann Kristensen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon. Bed 3901H. September 2020.

Forord

Denne oppgaven er en avsluttende del av masterstudiet økonomi og administrasjon med fordypelse innen endringsledelse ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Tromsø, campus Alta. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innen bærekraft og markedsorientering.

Masteroppgavens utgangspunkt er i en ressursbegrenset liten bedrift og formålet med denne oppgaven har vært å se på hvordan små bedrifter kan jobbe mot bærekraftig utvikling ved å inkludere markedsorientering i arbeidet.

En stor takk til bedriften som stilte opp med både ressurser og tid og til familien min som har vært der og hjulpet til gjennom hele dette løpet.

Nå ser jeg frem til å ta med meg den erfaringen jeg har opparbeidet meg gjennom studiet og masteroppgaven ut i arbeidslivet.

Mariann Kristensen

Alta, 01.09.2020

Sammendrag

Verden er i konstant endring og vi bruker mer ressurser enn vi burde. Myndighetene og rapporten til FN, har siden 1987 kommet med måter for hvordan vi burde drive med bærekraft. Det er store endringer i markedet nå og mange store bedrifter er blitt mer på endringen som gjør at en driver mer bærekraftig. Det er mer vanlig at store bedrifter har miljøsertifisering, men de små bedriftene har ikke kommet så langt ennå. I Norge har miljø og klima blitt satt på «dagsorden», der staten legger føringer for at bedrifter som har miljøsertifiseringer skal foretrekkes over de uten. Bærekraftig utvikling i bedrifter krever både tilgang på penger og ressurser. I små og mellomstore bedrifter kan det være vanskelig å sette inn ekstra tid og ressurser for å utvikle en ny og forbedret forretningsmodell, da det kan være mangel på ledige ressurser og kompetanse. Derfor ønsket jeg å studere hvordan en liten bedrift kunne jobbe mot en mer bærekraftig utvikling med deres mindre ressurser.

Denne studien er en case studie av en liten bedrift med en deduktiv tilnærming, I studien har jeg brukt kvalitativ forskningsdesign og deskriptivt forskningsdesign, der forskningsstrategien er casedesign med en enkelt case. Forskningsmålet mitt med studien er å forstå og få bedre innsikt i temaene bærekraft, resultat og tredimensjonalitet, tjenestelogikk og allianser, sirkulær økonomi, markedsorientering og digitalisering. Data innsamlingen er gjort ved personlige intervju med de ansatte og analysen av studien er gjort ved å sammenligne og drøfte teorien mot empirien.

Analysen viste at bedriften hadde gjort en relativt god start på prosessen til å bli en mer bærekraftig bedrift. Ved å velge en bedrift som hadde sertifisert seg som Miljøfyrtårn bedrift hadde de jobbet gjennom de fleste temaene som oppgaven går gjennom. Funnene viser at bedrifter som allerede har startet prosessen har større mulighet til å fortære oppnå en bærekraftig utvikling enn en bedrift som ikke har startet.

Nøkkelord: Bærekraft, markedsorientering, resultat, Sirkulær økonomi, samarbeid

Innhold

Forord	1
Sammendrag	2
1. Introduksjon	6
1.1 Bakgrunn og tittel	6
1.2 Problemstilling	7
1.3 Forskningsmodell og teorivalg	8
1.4 Oppbygging av masteroppgaven	9
2 Teoretisk rammeverk	10
2.1 Små og mellomstore bedrifter (SMB)	11
2.2 Bærekraftig utvikling	11
2.2.1 Hva er bærekraftig utvikling?	11
2.2.2 Hvordan jobbe med bærekraft	12
2.2.3 Resultat og tredimensjonalitet	13
2.2.4 Tjenestelogikk og allianser	16
2.2.5 Sirkulær økonomi	17
2.2.6 Bærekraftig SWOT analyse (B-SWOT)	18
2.3 Markedsføringens revolusjon og markedsorientering	19
2.3.1 Markedsorientering (MO)	20
2.4 Redesign og eksperimentering	23
2.5 Digitalisering	24
2.6 Hvordan implementere bærekraftige modeller:	25
3 Metode	27
3.1 Temaer og avgrensninger	27
3.2 Vitenskapsteori	27
3.3 Hermeneutikk:	28
3.4 Forskningsmetode	28

3.5	Bakgrunn for forskningsstrategi og forskningsdesign.....	30
3.6	Casestudie:.....	31
3.7	Intervju:	32
3.8	Sekundærdata:	34
3.9	Kvalitet ved kvalitativ metode.....	34
3.9.1	Pålitelighet (Reliabilitet):	34
3.9.2	Troverdighet (intern Validitet):.....	35
3.9.3	Overførbarhet (Ekstern validitet):	35
3.9.4	Bekreftbarhet (objektivitet):	36
3.9.5	Forarbeidet før datainnsamlingen.....	36
3.9.6	Datainnsamling og utvalg.....	36
3.9.7	Lagring av data.....	37
4	Casebeskrivelse	38
5	Presentasjon av empiriske funn.....	38
5.1	Generell beskrivelse	38
5.2	Resultat og tredimensjonalitet	39
5.3	Tjenestelogikk og allianser	40
5.4	Sirkulær økonomi	41
5.5	Bærekraftig Swot analyse.....	42
5.6	Markedsorientering:.....	43
5.6.1	Kunder og kundeorientering.....	43
5.6.2	Spredning og handlingsimplementering.....	44
5.6.3	Påvirkningsfaktorer:	44
5.7	Redesign og eksperimentering.....	45
5.7.1	Forretningsmodell	45
5.8	Digitalisering	46
6	Analyse.....	46

6.1	Resultat og tredimensjonalitet	46
6.2	Tjenestelogikk og Allianser	48
6.3	Sirkulær økonomi	50
6.4	Bærekraftig Swot analyse (B-SWOT)	51
6.5	Markedsorientering	52
6.6	Redesign og eksperimentering	54
6.7	Digitalisering	55
7	Konklusjon	57
7.1	Begrensinger og videre forskning	59
8	Referanseliste	60

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn og tittel

Verden i dag står ovenfor store utfordringer og det kommer til å bli mer viktig å endre måtene vi tenker og driver virksomheter på. Temaet Bærekraftig utvikling er dagsaktuell for mange bedrifter og har fått mye fokus i den siste tiden. Ved å velge bærekraftig utvikling vil bedriftene kunne bidra til at handel lønner seg for mennesker, samfunn og miljøet i fremtiden. FN har laget en rapport med bærekraftsmål, som er en felles handlingsplan for en bærekraftig utvikling. Denne skal gjøre at dagens generasjon får dekket sine behov uten å ødelegge for fremtidige generasjoner får dekket sine behov (World Commission on Environment and Development, 1987, s. 42). Hvis en bedrift skal skape bærekraftig utvikling, må de også jobbe med de tre overordnede områder som er; miljø, økonomi og sosiale forhold. Disse tre overordnede områdene er delt inn i temaer som mange bedrifter allerede ser på og som er en viktig del av det å drive en bedrift.

Det virker som det er mange bedrifter som kunne tenkt seg og drevet mer bærekraftig, men som ikke har tid, midler eller ressurser for å se på dette. Å drive med bærekraftig utvikling kan gi store utfordringer med å gjennomføre det i praksis, da det er ingen som har kommet med en fasit for hvordan dette skal gjennomføres uten at det kan medføre inntektstap eller store kostnader for bedriftene. I dag har vi et bruk og kast miljø, der ingen eller veldig lite av varene vi kjøper kan gjenbrukes. Mange av varene i dag blir produsert og laget slik at hvis de blir ødelagt er det ikke mulighet for å få reparert de, men de må kjøpes helt nye. Dette er ikke en bærekraftig og sirkulær måte å drive en bedrift på i lengden.

Denne oppgaven tar for seg hvordan små bedrifter kan jobbe mot bærekraftig utvikling, der en ser på miljøet, økonomien til bedriften, de sosiale forholdene og markedsorientering. Bedriftene i dag inkluderer interessentene med i utviklingen av bedriften, de fleste bedriftene i dag er klar over at kundene kan påvirke og er viktig for bedriftens formål og inntjening (Lusch, Vargo, 2004).

Siden små bedrifter har mindre ressurser tilgjengelig og ikke har så mye tid vil denne oppgaven gå ut på å lage en metode som kan gjøre det lettere for bedrifter å jobbe mot bærekraftig utvikling og markedsorientering.

Denne studien kan forhåpentligvis være til nytte for denne bedriften og andre små bedrifter for hvordan en kan starte å jobbe mot mer bærekraftig utvikling eller utvide det arbeidet de har startet på mot mer bærekraftig utvikling.

Ved å bruke denne studien vil bedriftene kunne få en informasjon om hva bærekraft er og temaer rundt dette, de får konkrete tips og informasjon om hvordan de kan jobbe med bedriften for å utvikle seg til å bli en mer bærekraftig bedrift.

1.2 Problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å se hvordan en liten bedrift med mindre tid og ressurser kan skape en bærekraftig utvikling, der en tar hensyn til tjenesteyting og kompetanse.

Oppgaven vil omhandle markedsorientering, da dette er relevant for hvordan bedrifter må tenke, innhente, spre informasjon i bedriften for å kunne til slutt oppnå en mer bærekraftig utvikling. Oppgaven om bærekraftig utvikling vil jeg skrive i et deskriptivt forskningsdesign, som er beskrivende og beskrive variabler og sammenhenger mellom disse to. Ved å prøve å forstå begrepet bærekraft og hvordan en liten bedrift kan jobbe mot en bærekraftig utvikling. En vil med denne oppgaven få mer kunnskap om et veldig sentralt tema i dagens marked, der bærekraftig utvikling, markedsorientering og lønnsomhet er satt på agendaen.

Ved å jobbe med miljøfyrtårn sertifisering av bedriften jeg jobber nå i, ble jeg gjort oppmerksom på hvor viktig å drive på en måte som er mindre skadelig for lokalmiljøet og samfunnet generelt. Ved å bruke ekstra tid på hvordan vi faktisk driver virksomheter på i dag, gjorde at jeg fikk øynene opp for hvor viktig de tre overordnede målene i FN er og ville lage en oppgave som kunne hjelpe å belyse mer om dette temaet.

Bedriften jeg har valgt som case har allerede sertifisert seg som miljøfyrtårn, dette gjør at de er allerede begynt på prosessen for er bærekraftig utvikling og gjør at det er mulig å få bedre informasjon fra bedriften enn en som ikke har begynt å se på miljø, økonomi og sosiale forhold.

Nå i dagens marked er bærekraftig utvikling i vinden og det er et relativt nytt og sentralt tema for mange bedrifter her i lokalmiljøet. Dette er noe som krever både tid, penger og velvilje fra bedriftene for å ta skrittet videre for å bli mer bevisst på ting rundt miljøet.

Oppgavens problemstilling er

Hvordan kan små bedrifter jobbe mot en bærekraftig utvikling?

Jeg skal svare på problemstillingen ved å undersøke hvordan en casebedrift har jobbet mot bærekraftig utvikling. Studien vil også se på hvordan en liten bedrift kan bidra til at små bedrifter kan få tilført kunnskap til et område som kanskje ikke er like lett å gjøre, for små bedrifter i Nord-Norge.

1.3 Forskningsmodell og teorivalg

Oppgaven vil avgrenses til å studere en liten bedrift i Nord-Norge, Finnmark i privat sektor. Studien vil foregå på Bedriftens kontor fra januar til september. Oppgaven vil være kvalitativ metode og deskriptiv design.

Siden begrepet Bærekraft er et veldig vidt tema har jeg avgrenset oppgaven til å se på hva en liten og mellom stor bedrift er, markedsførings revolusjon med markedsorientering, hva bærekraft er og hvordan en kan jobbe med det, bærekraft og digitalisering, de syv metodene til bærekraftig business, sirkulær økonomi og Swot analyse. Dette er noen metoder en kan en bruke for å jobbe mot en bærekraftig utvikling i en bedrift.

Jeg vil først intervjuer nøkkelpersonene i bedriften, lage en Swot analyse av bedriften, og bruke de 7 stegene til Jørgensen og Pedersen i boka Restart der jeg føler de passer inn i studien.

1.4 Oppbygging av masteroppgaven

Etter innledningskapitlet vil jeg i kapittel 2 presentere relevant teori for oppgaven. Der det starter med et generelt perspektiv, som går mot spesifikke forretningsmodeller som kan brukes for arbeid mot bærekraftig utvikling. I kapittel 3 vil jeg redegjøre for hvilken metode, valg av design og hvilken kvalitet som vil bli brukt i studie. Her vil også utformingen av hva som kommer inn i intervju guiden. Kapittel 4 er en beskrivelse av case. Kapittel 5 er presentasjon av empiriske funn. Kapittel 6 er analyse av data. Hver av funnene vil bli presentert. Kapittel 7 er oppsummering og konklusjon.

2 Teoretisk rammeverk

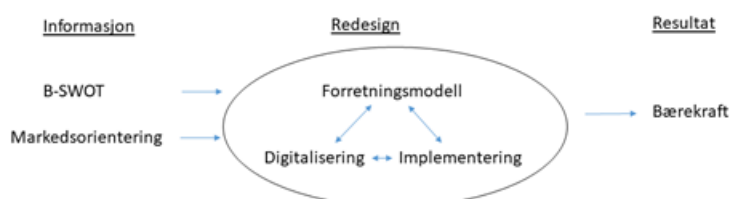
I denne kapittelet presenteres det teoretiske grunnlaget for denne masteroppgaven og formålet med dette kapitelet er å lage en ramme for studien. Teoriene er valgt på bakgrunn av problemstillingen og formålet. Denne studien vil handle om hvordan en liten bedrift kan jobbe mot en bærekraftig utvikling. For å kunne svare på problemstillingen vil bærekraftig utvikling i dette kapitelet bli studert i et deskriptivt design.

Jeg har avgrenset oppgaven til å ta utgangspunkt i boka til Jørgensen og Pedersen 2017 kalt Restart; 7 veier til bærekraftig utvikling, boka grønn markedsføringsledelse, om bærekraftig entreprenørskap, strategi og markedsføring av Arne Nygaard. For å videre trekke inn bøker og relevante artikler Det finnes mange artikler for hvordan jobbe mot bærekraftig utvikling, men jeg avgrenset det til disse nyere bøkene som jeg mener som kan bli nyttig etter min erfaring ved å jobbe med miljø, økonomi og sosiale forhold på arbeidsplassen jeg jobber på i dag. Teorien måtte kunne bli brukt på en lettere måte i en liten bedrift med begrensede ressurser tilgjengelig.

Rekkefølgen i teorien er valgt for å først kort belyse hva en liten eller mellomstor bedrift er, deretter hva er Bærekraft, resultat og tredimensjonalitet, tjenestelogikk og allianser, sirkulær økonomi, hvordan jobbe med bærekraft, b Swot analyse, markedsførings revolusjon med markedsorientering, redesign og eksperimentering, forretningsmodell, digitalisering og hvordan implementere bærekrafts modeller.

For å jobbe mot en bærekraftig utvikling har jeg tatt utgangspunkt i en modell som gjør at bærekraftig utvikling er en lineær modell, selv om relasjonene er sirkulære. Bedriften må for eksempel ha økonomisk bærekraft for at ressurser skal kunne settes inn på informasjonsbearbeiding og redesign.

Forskningsmodell:



2.1 Små og mellomstore bedrifter (SMB)

Små og mellomstore bedrifter er et begrep som brukes innen næringspolitikk og er avgrenset av regjeringen til å være bedrifter med mindre enn 100 ansatte (regjeringens strategirapport for 2019). Regjeringen skriver i rapporten deres, at små og mellomstore bedrifter utgjør i Norge mer enn 99 prosent av alle bedrifter og at de står for rundt 70 prosent av verdiskapningen i det private markedet. De fleste av disse bedriftene driver i det lokale og regionale markedet og er innenfor alle næringer og bransjer. Små og mellomstore bedrifter kan ha en fordel over store bedrifter, da de kan være mer fleksible og ta raskere avgjørelser for å gjøre nye forretningsmuligheter. Birger M. Vikøren (1990) skrev i sin forskning at kundeorientering er mer utbredt blant små bedrifter enn i mellomstore bedrifter og har mulighet å omstille seg snarere enn større bedrifter med mer byråkrati. Dette kan da sees på som å være en del av bærekraftig utvikling og gi små og mellomstore bedrifter et konkurransefortrinn.

2.2 Bærekraftig utvikling

2.2.1 Hva er bærekraftig utvikling?

Begrepet bærekraftig kommer fra det latinske ordet *sustenere* og betyr å opprettholde eller støtte opp under. Bærekraft ble brukt for alvor i økologiske sammenhenger om å forvalte naturressursene til jorda (Nystad, Jaminon, Jakobsen, 2008). Bærekraftbegrepet bygger på en «føre var» holdning, der en sikrer at vi leverer naturen tilbake i samme stand eller i bedre stand til neste generasjon. Begrepet utvikling har forskjellige betydninger og inneholder endringer som kan bli gjort og de kan være både positive eller negative (Lafferty, Langhelle, 1995). Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, publiserte i 1987 Brundtland- rapporten, som prøvde å forene to temaer som ikke ble vanligvis brukt. Dette er miljø og utvikling (Lafferty, W.M., Langhelle, O.,1995). Rapporten definerte også bærekraftig utvikling som «en utvikling som imøtekommer behovene til dagens generasjon uten å redusere mulighetene for kommende generasjoner til å dekke sine behov» (FN-Sambandet,2020, og Lafferty, Langhelle,1995). Dette betyr at en må se på både økonomi, kultur, natur og fordelingen av

ressurser både regionalt og globalt. En kan ikke bare se på det ene uten å se på de resterende elementene.

Bærekraftig er noe som må bestå over tid og I følge WWF bruker vi i dag ressurser tilsvarende 1,7 kloder. Dette sier seg selv at dette ikke er riktig metode for å drive virksomheter og verden på og det er på tide å endre tankegangen for hvordan vi gjør ting (Jørgensen, Pedersen, Skard, 2019). Det er nå i dagens marked mye oppmerksomhet rundt bærekrafts problemer, rundt om i bedriftene i verden og bedriftene har begynt å innse at skal de forbli lønnsomme over tid vil de måtte forholde seg til problemene som ligger inni bærekrafts problemer. Dette enten ved å lage seg nye forretningsmodeller eller endre bedriften slik at den tilpasser seg fremtiden (Jørgensen, Pedersen, 2017). Tiden bedriftene har til å involvere seg er knapp, for nå stiller både kunder, leverandører og investorer mer krav til bedriftene om at de skal prestere mer på det sosiale- og miljømessige aspektet også. Som også betyr at bedriftene skal være mer gjennomsluktig og ha åpenhet om bedriften (Jørgensen, Pedersen, 2017). Morsing og Schultz (2006) mener mange bedrifter driver med samfunnsansvar ovenfor miljøet, sosiale forhold fordi det er den moralske tingen å gjøre for. Carroll (1991) mener bedriftene har et etisk samfunnsansvar for å gjøre det rettferdige og riktige overfor samfunnet og verden og ved å drive bærekraftig vil bedriften være med å gjøre det riktige overfor samfunnet.

2.2.2 Hvordan jobbe med bærekraft

FN har utviklet 17 bærekraftig mål, der en av de er innen økonomi, som sier at det er viktig at vi skaper systemer som minsker forskjellene mellom rike og fattige mennesker. Dette kan gjøres ved at en bedrift tar vare på miljøet og satser mer på fornybare ressurser som kan gjensirkuleres (United Nations). En metode bedriftene kan utvikle og jobbe med dette er gjennom god forretningspraksis. I dag er det flere bedrifter som tenker at det ikke er lønnsomt å drive bærekraftig, og mange bedrifter som driver med salg, tenker de ville ha minsket omsetningen ved å endre måten vi selger produktene til kundene på. Dette siden ved et bruk og kast miljø må kundene kjøpe helt nye produkter når det blir ødelagt vs. Å bare måtte kjøpe en ny del for å fikse feilen. Ved å koble strategiene og forretningsmodellen med tiltakene en iverksetter, er det mulig å oppnå lønnsom bærekraft (Gramstad, et al. 2017). Jørgensen og Pedersen (2017) mener at en bærekraftig fremtid er avhengig av et bedre samarbeid mellom bedriftene og samfunnet, for å kunne bidra til et bedre miljø for alle og fremtiden. Dagens forretningsvirksomhet medfører større negative eksternaliteter for samfunnet enn det positive

gjør. Hvordan bedriftene skal endre seg for å tilpasse seg bærekraft kan gjøres ved forskjellig metoder og modeller. Brundtland rapporten tok frem teknologien, og digitalisering er viktig for en utvikling og er vi avhengig av at flere og flere bruker digitale løsninger (Gramstad et.al., 2017).

For at en bedrift skal jobbe med bærekraftproblemet, må de ta ansvar for hvordan de bidrar til utfordringene og tar grep for å redusere påvirkningen bedriften har på miljøet (Jørgensen, Pedersen, 2017). Dette kan gjøres ved at etikk og økonomi går hånd i hånd og dette gjør at bedriftene blir mer klar over sin rolle i samfunnet og etablerer respekt for naturen og mennesker (Baldassarre, Campo, 2016). Bedriftene må jobbe med bærekraftproblemet på tre overordnede områder; ved miljø, økonomi og sosiale forhold (Jørgensen, Pedersen, 2017). På området miljø har vi klimagass som skaper global oppvarming og miljøproblemer, for å stoppe dette må vi stanse utslippene våre og satse mer på fornybare ressurser som er fremtiden (Nygaard, 2019). Dette gjør at bærekraft ikke lenger bare er en del av bedriftens innrapporteringer i årsrapporten, men den blir en del av bedriften som helhet (Jørgensen, Pedersen, Skard, 052019).

Det er ikke alle bedrifter som driver med bærekraftig utvikling, som ser på det som bedriftens samfunnsansvar, men som bruker bærekraft som bedriftens markedsføringsverktøy. Bedriftene som driver etter denne metoden, kan resultere i at de blir beskyldt for å være uetiske og utnytter bærekraft som en metode for å øke fortjenesten (Baldassarre, Campo, 2016).

2.2.3 Resultat og tredimensjonalitet

Næringslivet har vært og er fortsatt i dag opptatt av lønnsomhet og resultater, men det forventes mer i dag til at bedrifter også i tillegg tar miljømessig og samfunnmessige hensyn (Carson, S.G., Kosberg, N., 2003). Morsing og Schultz (2006) mener fortjeneste og økonomisk overlevelse er viktig for bedriftene, for hvis de ikke tjener penger vil det ikke generere et handlingsrom som gjør at bedriften kan gjøre noe for miljøet. Carson og Kosberg (2003) er enig med Morsing og Schultz sitt syn, men der de mener bedrifter først må ta et økonomiske hensyn for å sikre overskudd og en lønnsom bedrift, som igjen vil gi samfunnet arbeidsplasser og inntjening gjennom skatter og avgifter bedriften betaler gjennom hele året (Carson, Kosberg, 2003).

Jørgensen og Pedersen (2017) skriver for at bedriftene skal skape resultater er det viktig at problemene blir løst og ikke fokusere så mye på hvem som løste det. For de bedriftene som er opptatt av å skape en reel endring innen bærekraft og lønnsomhet, er det viktig at tiltakene som bedriften iverksetter er det som skaper det ønskelige resultatet til bedriften. Bærekraftig utvikling påvirker bedriftens lønnsomhet med en direkte og en indirekte effekt, der de på sikt oppnår lavere kostnader, redusert risiko, høyere inntekter og økte immaterielle eiendeler (Jørgensen, Pedersen, 2017). Bedriftene som lager bærekraftige tiltak må kunne gjøre at bedriften kaster mindre negativ skygge over bedriften og mer positivt lys over bedriften. Dette kan gjøres ved å redusere de negative utslippet deres og finne mer positive løsninger som sparer miljøet og ressursene våre.

Å drive med Tredimensjonalitet handler om at det ikke bare er bunnlinja som er tredelt, men at bedriften har de riktige målene på det sosiale, miljømessige og det økonomiske også (Jørgensen, Pedersen, 2017). Disse tre delte linjene beskriver bedriftenes samfunnsansvar, der målet er bærekraftig utvikling (Carson, Kosberg, 2003). CSR (Corporate Social Responsibility) eller bedriftens samfunnsansvar en økende trend i verden og bedrifter rapporterer mer og mer ut mot verden hva som er bedriftens mål, strategier og hva som er oppfylt av dette innen miljø, sikkerhet, det sosiale og det økonomiske av bedriften i årsrapporten eller ved miljørapporteringer (Morsing, Schultz, 2006). Tredimensjonalitet handler også om hvordan bedriften måler og følger opp de riktige telementene. Lederen og hvordan person lederen er, er avgjørende for hvor godt bedriften klarer å få ut sine mål og gjennomføringspotensialet.

Lederen sin rolle er å kommunisere ut til alle ansatte målene og hvordan strategien og målene for tiltakene vil være fremover. Det er lederen som skal fremme lederens og styrets målsetninger for bedriftens framtid til de ansatte. Klarer ikke lederen å nå ut til de ansatte på en ordentlig måte er det ikke sikkert målene blir oppnådd, da det ikke er sikkert de ansatte adlyder ordrer eller liker å bli styrt av ledelsen (Jørgensen, Pedersen, 2017). Baldassarre og Campo (2016) skriver kommunikasjon internt spiller en stor rolle for bedrifters strategi om bærekraft, for blir ikke det kommunisert med de ansatte vil ikke det være mulig å implementere endringer som gjør bedriften mer bærekraftig. Ledelsen må snakke, rose og belønne de menneskene og gruppene som bidrar til at bedriften oppnår sine mål for bærekraftig utvikling (Jørgensen, Pedersen, 2017).

Den økonomiske bunnlinjen:

Alle bedrifter må ta hensyn til økonomien for å overleve og for at en bedrift skal være økonomisk bærekraftig og overleve på sikt må en ha et overskudd over et bunnivå. At bedriften har overskudd er ikke et gode i seg selv, men det gir bedriftene mulighet til å anskaffe seg andre goder, støtte miljøet og samfunnet og sikre langsiktig økonomisk stabilitet (Carson, Kosberg, 2003). Økonomi handler om hva som genereres ved sosiale og miljømessige goder, når bedriftene velger å handle etter dette bærekraftige perspektivet (Carlson, Kosberg, 2003). Carroll (1991) mente at bedriftenes grunnleggende samfunnsansvar var å sikre at ressursene bedriftene har blir brukt på en mest mulig effektiv måte, for å sikre unødig sløsing. Altså valgene som bedriftene tar kan ikke gjøre det slik at bedriftene blir ulønnsomme (Ingebrigtsen, Jakobsen, 2004). Hvis bedriften ikke kommuniserer ut eksternt deres strategier og aktiviteter til kunder og samarbeidspartnere kan det påvirke omsetningen, miste de miljøbevisste kundene og gå glipp av anbud til de store miljøbevisste selskapene (Baldassarre, Campo, 2016).

Den miljømessige bunnlinjen:

Siden 1988 har regnskapsloven pålagt bedrifter til å utarbeide egne miljørapporter som en del av årsrapporten til selskapet. Dette for at interessegrupper og andre skal kunne vurdere bedriftens miljøpolicy. Dette gjelder i dag bare for store bedrifter, men bedrifter i dag har en innvirkning på miljøet og flere og flere bedrifter tar ansvar for dette og utarbeider egne regler og prinsipper for hvordan de stiller seg til miljøet. Dette kan være reduisering innen avfall, energiforbruk, transport og økt bruk av miljøvennlige produkter. Ulike bedrifter har ulike innvirkninger på naturen og forskjellige muligheter til å redusere den negative effekten de har på miljøet (Carson, Kosberg, 2003).

Den sosiale bunnlinjen:

Det er viktig for alle bedrifter å ta vare på menneskene internt på arbeidsplassen og menneskene eksternt rundt bedriften. Der bedriften har fokus på å forbedre forholdene internt i bedriften, innen helse, miljø og sikkerhet. Dette kan gjøres ved å gi de ansatte muligheter for videreutdanning, tilrettelegging og andre sosiale forhold som kan forbedre arbeidsmiljøet (Jørgensen, Pedersen, 2017). Den eksterne delen kan være ulike deler av samfunnsansvaret

som for eksempel ved sponning av lokalmiljøet, utelukke korrupsjon og bry seg om gode arbeidsforhold hos underleverandørene sine (Carson, Kosberg, 003).

2.2.4 Tjenestelogikk og allianser

Tjenester er den store økonomiske verdiskapningen i de fleste industrielle landene og i de siste årene har forskere og ledere blitt mer åpne for tjenesteøkonomien (Jørgensen, Pedersen, 2017). Jørgensen og Pedersen (2017, s. 95) skriver at de store problemene klarer man sjelden å løse alene og derfor er samarbeid og tjenestelogikk viktig for bedrifter som ønsker å ha bærekraftige og lønnsomme løsninger. Ved å bruke tjenestelogikk og samarbeid kan bedrifter bidra til mindre ressursløsning, mer effektiv utnyttelse av kapasiteten, bedre interne prosesser og sikre at nettverket en tilhører i dag, har mulighet til å oppnå en bedre bærekraftig drift (Jørgensen, Pedersen, 2017).

Når bedrifter skal utvikle en forretningsmodell som er basert på tjenestelogikk er det viktig at de tenker delingsøkonomi og teknologi som også kan deles med deres allianser. Ved å utvikle programvare, sensorer og elektronikk som er basert på tjenestelogikk kan bedriftene samle inn og utveksle data for å skreddersy de tjenestene som kundene og samarbeidspartnere trenger. Teknologien kan hjelpe oss med å samle inn forbruket bedriftene og kunden har innen miljø, forsøpling og hvor mye ressurser vi bruker (Jørgensen, Pedersen, 2017).

Det er viktig også å vite at et slikt samarbeid ikke er smertefritt og uten fallgruver for bedrifter. Det er noen bedrifter som vil vinne mer på samarbeidet enn andre. Undersøkelsen til Jørgensen og Pedersen viste at bare 60% av de som svarte var fornøyd med samarbeidet. Konkurransen innen bransjen kan gjøre at bedrifter ikke deler alt de vet i et samarbeid for å kunne oppnå større konkurransefortrinn enn de andre i alliansen en er i, dette for å kunne bli den foretrukne transaksjonspartneren til kunden (Jørgensen, Pedersen, 2017). Men det er viktig at de som er i alliansen som har som mål om bærekraftig utvikling og skjønner at det er viktig med sammensatt kompetanse, teknologi og de riktige ressursene for å kunne oppnå en riktig bærekraftig bedrift.

2.2.5 Sirkulær økonomi

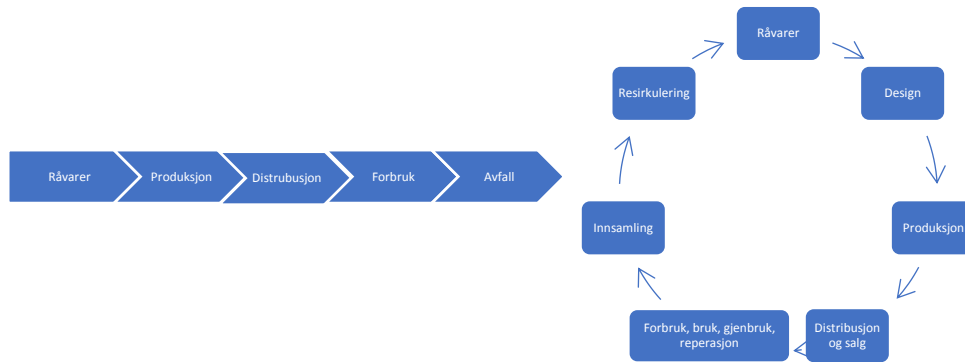
Når bedrifter har som mål å bli en mer bærekraftig bedrift, må de gå fra å bruke de tradisjonelle lineære forretningsmodellene til å bruke forretningsmodeller som satser på sirkulær økonomi, andre verdikjeder og er mer ressurseffektive.

Verdikjedene til bedriftene i dag er preget av en lineær verdikjede og det har vært slik siden den industrielle revolusjon og ved bruk av denne metoden lykkes bedriftene i liten grad til å knytte seg til kundene, da forholdet en har til kundene er mer et transaksjonsforhold enn et relasjonsforhold (Lusch, Vargo, 2008). Med de nye trendene og lovendringene som er i markedet er det ikke mulig å fortsette å gjøre ting likt som en gjorde før og bedriftene er nødt til å tenke nytt. De nye trendene bedriftene møter kan for eksempel være ved økt digitalisering, delingsøkonomi og der en tar med klima, miljø og bærekraft inn i bedriftene (Gramstad, et al. 2017). Det er derfor viktig at bedrifter tar i bruk nye strategier og forretningsmodeller som kan integreres inn i bedriftens forretningsmodell som skal gjelde for nå og i framtiden. En forretningsmodell består i dag av som regel 4 punkter. Dette er verdiforslaget, markedssegmentet, verdileveringen og verdikapringen (Gramstad, et al. 2017).

Den lineære forretningsmodellen som blir brukt nå er preget av kortsiktig tankegang når det gjelder både samarbeidspartnere og transaksjonene i forsyningsleddene. Den er også basert på en «utvinn- produser-kast» strategi (Nygaard, 2019, s.18). Denne metoden samsvarer ikke med FNs bærekraft mål og utviklingen av en bærekraftig utvikling, og det er derfor nødvendig for bedrifter å endre tankegangen sin fra lineær til sirkulær økonomi. En sirkulær forretningsmodell blir definert som: «En forretningsmodell som baserer sine operasjoner på å hindre giftige stoffer i å forurense land eller vann. Samtidig organisere en sirkulær modell måter å samle inn og gjenbruke metaller, kjemiske stoffer og andre komponenter på. En sirkulær modell representerer organisert gjenbruk av ressurser til det beste for økonomisk resultat, befolkning og naturen generelt» (Nygaard, 2019, s. 31-32).

Konseptet sirkulær økonomi handler om å holde materialverdien og bruksverdien lengst mulig, og der en også ser på produktets livssyklus og gjør at samme produkt kan resirkuleres tilbake i verdikjeden uten at en bruker nye ressurser (Nygaard, 2019). Dette vil også skape nye inntektskilder til bedriftene og gi ny verdi for kundene (Gramstad, et al. 2017). Ved å implementere dette tankesettet i bedriften vil en gå fra et «bruk og kast» system til metoder som sikrer optimalisering og resirkulering av produktene (Nygaard, 2019).

Fra lineær til Sirkulær økonomi;



Figur: den sirkulære økonomien (Veikart for grønn handel 2050).

Den viktigste forskjellen mellom de to er at i sirkulær økonomi vil bedriftene ta hensyn til endringer i omgivelsene, enten det er økonomiske, sosiale eller økologiske. Ved å ta hensyn til dette, lage bærekraftige, strategiske mål og visjoner og en bærekraftig markedsføringsmiks vil bedrifter kunne oppnå sirkulære og bærekraftige resultater (Nygaard, 2019).

Informasjon

2.2.6 Bærekraftig SWOT analyse (B-SWOT)

Den vanlige SWOT analysen brukes med strategisk planlegging eller kartlegging av bedriftens sterke og svake sider. Den identifiserer også potensielle problemer og muligheter som kan komme. I en Swot analyse ser en på bedriftens styrker(strengths), svakheter (weaknesses), muligheter (Opportunitets) og trusler (Threats). For å identifisere bærekraftevnen kan SWOT analysen være et sentralt mål for å vurdere bedriften. «World Resources Institute har anbefalt å benytte SWOT i den kreative prosessen i retning av å finne mer bærekraftig løsninger og gjøre bedre strategiske valg» (Nygaard, 2019 s.105). det er når

en står ovenfor store endringer at SWOT analysen kan gi oss innsikt i nye muligheter og identifisere inngangsbarrierer og utgangsbarrierer. Ved å utvikle en SWOT analyse for bedrifter kan en forankre bedriftens strategier og dermed også komme med nye muligheter, ideer og løsninger for hvordan bedriften skal drive sin virksomhet videre i fremtiden.

For at et selskap skal kunne være bærekraftig må en inkludere alle i nettverket de er en del av, dette inkluderer alle leverandører, myndigheter, omgivelsene og konkurrentene.

«World Resources Institute har anbefaler følgende metode for å etablere en konstruktiv SWOT analyse:

1. begynne med miljømessige, sosiale og økonomiske drivkrefter på makronivå for å kunne identifisere det langsiktige trussel- og mulighetsbildet. Etterpå kan man bryte ned effektene av disse drivkreftene på den enkelte bedrift for å evaluere bedriftens styrker og svakheter.
2. Foreta en omfattende analyse for å evaluere nye risikofaktorer og utviklingstrekk knyttet til bedriftens virksomhet. Dette kan være underliggende krefter i markedet, i samfunnet eller blant ulike interessegrupper (stakholders).
3. etablere en forståelse for hvordan kompetanseutvikling i hele nettverket av bedrifter som bidrar til produktets livssyklus og verdikjede, kan utvikle konkurransefortrinn. Dessuten vil en analyse av ulike bedrifters kunnskaper kunne si noe om sårbarheten (truslene) i verdikjeden» (Nygaard, 2019, s.108).

2.3 Markedsføringens revolusjon og markedsorientering

Markedsføringsfaget har vært i en kontinuerlig endring.

Hvordan bedrifter starter og driver deres virksomhet har endret seg mye siden 1950 tallet. De har gått fra å være bedriftsorientert til å være markedsorientert. Der de gikk fra å se på produksjon, distribusjon og varer til å se markedet (Porter, 1980). Dette for å kunne imøtekomme den økte konkurransen og etterspørselen av varer som er kommet på grunn av økt velstand i store deler av verden. For å kunne øke lønnsomheten til en bedrift, kan en ikke bare se lengere på tallene og regne med at kundene kommer, så lenge en har mange eller et visst antall relevante produkter. Skiftet av fokuset til bedriftene har gjort at bedriftene ikke lengere fokuserer på hva selgeren trenger, men hva kjøperen trenger (Levitt, 1960). Drucker

(1950) mente bedriftenes formål var å skape tilfredse kunder og dette gjør at alle bedriftene bare har to basis funksjoner, som er markedsføring og innovasjon. Dette fører videre til at bedriftene tenker mer på markedet.

Kotler (1984) skrev at markedsføring er en ledelsesprosess hvor grupper og individer får tilfredsstilt sine behov gjennom å bytte eller tilby riktige produkter som er verdifulle for kunden. En av konsekvensene ved økt fokus på kundene og markedet var at kundene ikke kunne behandles likt, da deres behov er forskjellig og virkemidlene en bruker i dag ikke sikkert kan brukes i morgen. Dette gjør at ressursene må brukes forskjellig. Ved at det ble økt fokus mot det eksterne, gjorde at bedriftene måtte skiftet fokus og kundene ble viktig. Selve salget ble ikke det viktigste og de endret tankegangen fra det kortsiktig til å se på mer strategiske og langsiktige mål for bedriften (Drucker, 1954).

2.3.1 Markedsorientering (MO)

Som en del av videreutvikling har bedriftene blitt mer markedsorientert. Selve konseptet markedsføring som ligger i bunnen av markedsorienteringen vil si at en har fokus på kundene, de eksisterende og de fremtidige kundene, koordinering og lønnsomhet. Dette er et ideologisk fundament og en grunnleggende ideologi (Kohli., Jaworski. 1990). Det har blitt utviklet flere forskjellige orienteringer, hvor ulike orienteringene har forskjellige fokusområder for bedriften. Disse forskjellene kan være å ha ulikt fokus på lønnsomhet, produkt, marked eller på bedriftens verdiskapning. Forståelsen på markedsføringsbegrepet har utviklet seg i takt med de ulike utfordringene som bedriftene har stått ovenfor når det gjelder ved samfunnet eller ved markedet (Keith, Levitt 1960).

Som nevnt tidligere i oppgaven er markedsorientering; «Markedsorientering er organisasjonens innsamling av markedsinformasjon vedrørende nåværende og fremtidige kundebehov, spredning av kunnskap mellom avdelingene, og organisasjonens respons på denne» (Kohli, Jaworski,1990:6). Markedsorientering er et forretnings og ledelses verktøy som skal brukes av hele organisasjonen i varierende grad (Ellingsen, 2015).

Markedsorientering er i utgangspunktet markedsinformasjon og består i utgangspunktet av fire hovedpilarer, som er kundeorientering, fokus på markedet, koordinert markedsføring og lønnsomhet. Flere bedrifter hevder de er markedsorientert, men forskning viser at ikke mange vet hva begrepene er eller hvordan de skal implementere det i organisasjonen

(Ellingsen,2015). Ved implementering av en mer markedsorientert bedrift, vil ansvaret for markedsføringen av bedriften bli spredt på flere avdelinger i bedriften og ikke i bare en avdeling (Ellingsen, 2015). Det blir mer en bedriftskultur for hvordan lederne legger til rette for at de ansatte skal kunne tilby kundene det de trenger for å få oppfylt sine behov (Kohli, Jaworski, 1990).

Kohli og Jaworski utviklet i 1990 en definisjon av det å være markedsorientert til å inneholde tre kjerneaktiviteter. Kjerneaktivitetene er å ha fokus på nåværende og fremtidige kunder, koordinert markedsføring og lønnsomhet. Å være markedsorientert omfatter også at bedriftene overvåker/ analyserer eksogene faktorer som påvirker behovene til markedet og kundene. Med dette overvåkes også endringer i offentlige vedtekter og hvordan konkurransen er i markedet (Kohli, Jaworski, 1990). Små bedrifter kan lettere bli markedsorientert, da har det lettere å snu seg om ved endringer i markedet (Vikøren, B. M.,1990).

Endringen ved å være mer markedsorientert førte til at en ikke har så ensidig og kortsiktig fokus på kundenes interesser, bedriftens lønnsomhet og hvordan markedet er nå. Dette har ført til at bedriftene har fått større fokus på deres ansvar for samfunnet og miljøet rundt oss. Denne endringen har også ført til at bedriftene har satt inn mer ressurser for å synliggjøre bedriftens ansvar når det gjelder miljøet og samfunnet generelt (Ellingsen, 2015) og dermed har bedriftene også satt fokus på nye begreper som bærekraftighet, grønn handel og sirkulær økonomi (Nygaard, 2019).

De tre prosessene/aktivitetene av markedsorientering er;

1. «innhenting av markedsinformasjon knyttet til nåværende og fremtidige kunder»
(Ellingsen, 1999:5)

Her må en også fastslå hvem som er kundene og hva de trenger. Innhenting av informasjon om markedet gjelder ikke bare kundenes behov og preferanser, det inkluderer også en analyse av de eksogene faktorer som kan påvirke behovene. Dette kan være innhenting av offentlige vedtekter, konkurranser, teknologi som kommer, konkurrenter og aktiviteter relatert til miljøet. Informasjonsinnhenting vil komme fra forskjellige plasser. Det kan hentes inn gjennom spørreundersøkelser, lover, møter med leverandører og ved salgs- og omsetningsrapporter (Kohli, Jaworski, 1990).

Morsing og Schultz (2006) skriver at å innhente informasjon og inkludere interessentene kan være med å skape en langsiktig verdiskapning for bedriftene, der en sikrer en to veis kommunikasjon og dialog med interessentene. På denne måten er det mulig for bedriftene å innhente riktig informasjon og kommunikasjonen ut mot interessenten får et større strategisk potensial.

2. «spredning av denne informasjon på tvers av avdelingene i bedriften» (Ellingsen, 1999:5)

For at spredningen av informasjonen skal skje på best mulig måte, begynner det med at ledelsen legger til rette for deling av informasjon (Ellingsen,2005). Ved spredning av markedsinformasjonen krever det deltagelse fra alle ansatte i alle avdelinger i organisasjonen. Det er viktig at ledelsen har en formell prosedyre for hvordan spredningen skal skje og at ledelsen snakker med de ansatte, slik at de ansatte kan stille spørsmål og få mer utdypende informasjon (Kohli, Jaworski, 1990).

Dialog med de ansatte er noe både Morsing og Schultz (2006) og Baldassarre og Campo (2016) er enig er et viktig skritt for å få ut informasjon og en etablere en dialog med kundene og interessentene.

- 3.» handlekraft i forhold til denne informasjonen» (Ellingsen, 1999:5)

Den siste prosessen er hvordan vi responderer på markedsinformasjonen som vi har hentet inn. Hvis ledelsen ikke sprer riktig informasjon videre ned i organisasjonen vil de ansatte ikke reagerer på informasjonen, vil organisasjonen ikke oppnå så veldig mye. Det vil bare være unødvendige kostnader og ingen gevinster (Kohli, Jaworski,1990).

Det er flere faktorer som kan påvirke markedsorienteringen i en organisasjon, og de kan enten svekke eller styrke implementeringen av markedskonseptet.

Kohli og Jaworski lagde også tre hierarkiske påvirkningsfaktorer som også kan påvirke organisasjonenes grad av markedsorientering. De kalte det ledelsesfaktorer, dynamikken mellom avdelingene og organisatoriske systemer. Ledelsesfaktorene handler om hvilke signaler ledelsen sender ut til de ansatte og deres risikovillighet. Dynamikken mellom

avdelingene går på om det er kontakt mellom avdelingene, er det konflikter mellom avdelingene, hjelper de hverandre i situasjoner osv. dette vil påvirke hvordan spredningen mellom avdelingene kan være og til slutt vil det kunne påvirke hvordan de opptrer ut mot kundene. De organisatoriske systemene handler om trekk av organisasjonene som helhet, der belønningssystemer, anerkjennelse, formalisering og videreutvikling av kompetanse ligger i. Her vil formaliserte regler og rutiner for hvordan spredningen skal skje ut mot kundene og hvordan de ansatte skal oppføre seg ligge (Kohli, Jaworski, 1990).

2.4 Redesign og eksperimentering

Jørgensen og Pedersen (2017) mener at bedrifter som ønsker å være lønnsomme og bærekraftige må redesigne/endre forretningsmodellen deres, slik at de kan fortsette å være konkurransedyktig i fremtiden. En forretningsmodell inneholder verdier fra forretningsmuligheter og handler om hvordan bedriften skaper, kaprer og leverer. Der en ser på om bedriftens verdiløfte er i samsvar med hva som er kundenes behov nå og hva som er i fremtiden. Der en ser på om bedriften klarer å levere planer som inneholder en lønnsomhetslogikk (Jørgensen, Pedersen, 2017). Det er viktig at ledere stopper opp å bli kjent med hvilken forretningsmodell bedriften har i dag og ser på bedriftens sterke og svake sider i aspektet miljø, klima og sosiale forhold (Jørgensen, et al., 2019).

Når bedrifter skal gjøre et redesign av forretningsmodellen må de lage endringer på måten bedriften leverer og skaper verdi på. En metode er at en kan se på egen forretningsplan og lage en B-Swot analyse av bedriften i dag. Som i bunn og grunn handler om å finne hvor problemene er og formulere det (Jørgensen, et al., 2019).

Å forandre en forretningsmodell er ikke noe som er gjort på kort tid og det er ikke lurt å bare velge en av metodene for endring av bedriften. For å kunne sikre at en gjør de riktige endringene er det viktig å utføre eksperimenter som er kontrollert og i samsvar med forslagene til en ny forretningsmodell (Jørgensen, Pedersen, 2017). Dette for å sikre høyest mulig suksess med den nye forretningsmodellen. For å lage et godt eksperiment må en stille seg selv de riktige spørsmålene for å kunne få mest mulig riktige svar og for å kunne utføre eksperimentet i praksis (Jørgensen, Pedersen, 2017). Siden alle prosjekter og eksperimenter ikke er uten kostnader og økt ressursbruk, er viktig for bedriftene å finne ut hva som er de viktigste elementene med forretningsmodellen de har allerede. Dette for å spare kostnader og

sikre at en ikke bruker unødvendig mye tid på ressursene i bedriften (Jørgensen, et. Al., 2019).

2.5 Digitalisering

Verden er mer avhengig av moderne teknologi og vitenskap, da den er med på å forme hvordan vi som mennesker, bedrifter og verden lever i dag. Ved å bruke teknologien riktig kan en spare miljøet for både papir og avfalls sløsing (Lafferty, Langhelle, 1995). Brundtland rapporten fremstilte også at teknologien ville spille en viktig rolle for hvordan en skal oppnå bærekraftig utvikling (Lafferty, Langhelle, 1995). At den nye teknologien kunne gi bedre produktivitet, mindre forurensning og økt produktivitet (VFF 1987:43). I dag går teknologien så fort fremover at det kan være vanskelig for bedrifter å holde tritt med utviklingen, og de økte utfordringene når det gjelder bærekraftige modeller og løsninger. Dette kan gjøre det vanskeligere å følge de tradisjonelle økonomiske modellene bedriftene bruker for å vise bedriftens resultater. Digitalisering av bedriftens oppgaver kan legge til rette for en mer bærekraftig handel og kan dermed redusere klimautslipp og legge til rette for en mer optimal ressursbruk innad i selskapet (Gramstad, Helland, Saebi, 2017). Ved at bedrifter endrer tankegangen fra varer til tjenester, vil det kunne oppstå nye måter en kan arbeide på og forstå kundene sine. Dette vil kunne styrke forholdet en har med sine kunder (Gramstad, et al. 2017). Brønn og Arnulf (2019) skriver at samspillet mellom teknologien og den sosiale strukturen er noe bedriftene også må ta høyde for ved digitalisering av teknologien i selskapet. Mennesker foretrekker etablerte teknologier som de kan og kjenner og hvis de ikke føler den nye teknologien ikke dekker deres behov eller ser nytteverdien er det lite sannsynlig at de ansatte vil ta den i bruk. Det er derfor viktig at bedriften tar høyde for dette ved en eventuell ny teknologi blir innført i bedriften (Brønn, Arnulf, 2019). Ved at teknologien går fort fremover og digitalisering av produkter og løsninger er en del av bærekraftig utvikling, påpeker Brønn og Arnulf (2019) at det er viktig å ta i tillegg hensyn til at det ikke er en riktig metode å bruke teknologi på, men ta hensyn til de ansattes preferanser, alder og deres kunnskapsnivåer.

Implementere

2.6 Hvordan implementere bærekraftige modeller:

For at en bedrift skal kunne lykkes med endringer er lederen/ledelsen helt avgjørende, og det gjelder også ved implementeringer av bærekraftig utvikling innad i selskapet og hvordan ting blir kommunisert ut mot markedet (Gramstad, et al., 2017).

Bedriftene må lage nye visjoner og strategier for bedriften. Brønn og Arnulf (2019) skriver at etisk kommunikasjon med de ansatte kan gjøre at endringen bedriften vil gjøre, blir alle tar ansvar for sin personlige atferd ut mot kundene og støtte opp under bedriftens rasjonelle og individuelle valg. En av de største utfordringene når bedriftene skal forandre eller forbedre bedriftens forretningsmodell er at de ansatte kan lage motstand, det er derfor viktig at ledelsen får ut sin nye visjon og hvorfor bedriften endrer seg slik at en får alle ansatte med på endringen (Gramstad, et al., 2017). En av de bærekraftige endringene er ved en overgang til sirkulær økonomi og det krever en endring av bedriftens forretningsmodell og dette gjøres ved at ledelsen lager en ny og forbedret forretningsmodell (Jørgensen, et al., 2019).

For at bedrifter skal lykkes med å utvikle bærekraftige løsninger er det viktig at det er en leder som kan fange opp de fleste signalene i markedet, både på mikro og makro nivå (Gramstad, et al., 2017). Jørgensen, Pedersen og Skard (2019) mener at overgangen til en mer bærekraftig modell krever endringer på tre nivåer: på Individnivå (mikro), Bedriftsnivå (meso) og systemnivå (makro). Dette kan komme ved at kundene utfordrer til en mer grønn handel på mikronivå, at bedriftene (meso) endrer forretningsmodellene sine og tilbyr løsninger som gjør det mulig for grønn handel.

Jørgensen mener at på makro nivå må det finansielle og systemet legge til rette for at bedrifter kan endre atferd fra lineær til sirkulær økonomi. Det er avgjørende at samspillet mellom de tre nivåene er godt strukturert for å kunne endre samspillet for hvordan vi lever i dag (Jørgensen, et al. 2019).

Når en snakker om bærekraftige forretningsmodeller har det tidligere blitt snakket om bedrifters samfunnsansvar, der bedrifter kan sertifisere seg som miljøfyrtårn, ISO 14001, miljømerket svanen eller økomerker. Det har blitt mer vanlig de siste årene at små bedrifter også har begynt å sertifisere seg innen disse merkene. Det er mer vanlig at store selskap har sertifisert seg innen ISO 14001, da dette er en anerkjent internasjonal sertifisering (Gramstad, et al. 2017).

Endringene over til mer bærekraftig forretningsmodell kan innebære en liten eller en stor overgang for bedrifter, men for de fleste vil endringene være en sentral endring innen alle leddene innad i bedriften. Det er derfor viktig at lederen kan fange opp signalene for å minske eller redusere spenningen som kan oppstå ved endringene av de sosiale, miljømessige og økonomiske målene (Gramstad, et al., 2017).

Bærekraftige forretningsmodeller er komplekse og det vil være mer utfordrende for ledere å ta gode avveieinger og beslutninger som skal gjelde for bedriftens strategi ang samfunnet (Gramstad, et al., 2107). For at bedrifter skal kunne lykkes med en bærekraftig forretningsmodell vil de måtte eksperimentere med forskjellige forretningsmodeller for å finne den som passer inn i deres bedrift, markedet, deres visjon og strategi for å kunne tilby de riktige produktene og løsningene til kundene deres (Jørgensen, el at. 2019). Baldassarre og Campo (2016) skriver at når bedriftene i prosessen mot bærekraft involverer og kommuniserer med interessene, kan det skape en positivitet i markedet og gi rom for en bedre kultur for bærekraft.

For en bedrift som har bærekraft som deres markedsføringsverktøy, er det avgjørende at bedriften har tro på deres arbeid og ha etiske verdier som gjør at kunder og investorer tror på deres bedrift (Baldassarre, Campo, 2016). Fallgraven til bedrifter som har bærekraft som markedsføringsverktøy er at de kan bli sett på som uærlige og ugjennomsiktige selskaper som prøver å fremstå som mer ansvarlige enn de egentlig er (Baldassarre, Campo, 2016).

3 Metode

Formålet med denne delen av oppgaven er å beskrive min metodiske tilnærming i denne masteroppgaven og begrunne valg av metode og case. I dette kapittelet vil jeg redegjøre for forsknings tilnærming og forskningsdesign. Ved at jeg har jobbet med deler av temaet som skal forskes på min arbeidsplass, var det naturlig for meg å kunne videreutvikle mine kunnskaper innen dette feltet. Ved å ha en forståelse fra tidligere arbeid innen miljø og forarbeid, vil gjøre at jeg har et bedre utgangspunkt for å oppnå en god casestudie.

3.1 Temaer og avgrensninger

Oppgavens teoretiske rammeverk inneholder overordnede temaer og relaterte temaer. De overordnede temaene er bærekraftig utvikling og forretningsmodeller. Siden temaet bærekraftig utvikling og FNs 17 mål for bærekraftig utvikling blir for mye å se på i en liten bedrift har jeg avgrenset det til å se på de tre overordnede målene i FNs mål for bærekraftig utvikling, som vil handle om klima- og miljø, økonomi og sosiale forhold.

Markedsorientering er med i oppgaven, for det gjør det vanskeligere å få til en bærekraftig utvikling uten å være markedsorientert. Den viktigste avgrensningen var å ta med det som kun er relevant for oppgaven.



3.2 Vitenskapsteori

Det er 3 overordnede vitenskapsteoretiske retninger og det er positivistisk, hermeneutisk og poststrukturalistisk kunnskapsideal. Disse har en vesentlig betydning for utvikling av kvalitative forskningsmetoder. Utgangspunktet for all vitenskapsteori er å finne grunnlaget for det vi kaller kunnskap. Det å ha basiskunnskaper om vitenskapsteori hjelper oss å tenke gjennom og begrunne valgene våre. «kunnskap bygger på tidligere kunnskap og utvikler seg med økt lærdom» (Brottveit, G., 2018, s.16). å utvikle vitenskapelig kunnskap skiller seg ut fra allmennkunnskap nettopp ved kravet til begrunnelse og dokumentasjon og den skal være mulig å etterprøve.

3.3 Hermeneutikk:

Hermeneutikken har fokus på forskerens tolkning av den virkelige verden som objektet befinner seg i og brukes til studier om hvordan mennesker ser på deres handlinger, opplevelser og erfaringer. Hermeneutikken blir sett på som fortolket vitenskap og har vært viktig for utviklingen av kvalitativ forskning. «Hermeneutikken er et redskap for å forstå og fortolke det vi ser, leser og hører» (Brottveit, 2018: 32). Forskere som Edmund Husserl, og Martin Heidegger har vært viktig for hermeneutikken, som har gjort at den har utviklet seg til å bli en teori om hvordan vi kan se på menneskers virkelighet og hvordan den kan forstås. Wilhelm Diltheys skrev at hermeneutikkens hovedoppgaver var «å begrunne det allmenngyldige ved fortolkning i motsetning til all romantisk tilfeldighet og skeptisk subjektivitet som stadig blander seg inn» (Krogh et.al., 2000, s.236). Her må forskeren delta i samfunnet og snakke med mennesker, det er ikke mulig å bare gjemme seg bak tall og se utenfra det som skal undersøkes. «Den hermeneutiske forskningsprosessen kjennetegnes ved tre stadier, nemlig forståelse, utlegning(tolkning) og anvendelse. Disse står i et gjensidig forhold til hverandre. I en hermeneutisk fortolkningsprosess tolkes den opprinnelige teksten (eller det fenomenet som er gjenstand for undersøkelse) og skapes om til en annen tekst ved hjelp av nye ord eller begreper» (Brottveit, 2018: 34). Hermeneutikken blir også kalt sirkelbevegelse, fordi en må forstå helheten av all informasjonen og datainnsamlingen en har gjort og en må også forstå delene utfra helheten av forskningen. Måten denne metoden blir sett på, gjør at tolkningsarbeidet en gjør ikke blir sett på som avsluttet, men blir sett på som et arbeid som skjer kontinuerlig og dette er hvordan vi ser verden på. Noe som er i konstant endring og fortolkes hver dag (Brottveit, 2018).

3.4 Forskningsmetode

I denne oppgaven bruker jeg kvalitativmetode, fordi jeg ønsker å vite mest mulig om forskningsområdet og den beste måten for å oppnå dette er ved bruk av kvalitativmetode.

Bryman og Bell (2015) sier at kvalitativ metode er en forsknings strategi som fokuserer på ord når en samler inn datamateriell for forskningen og ikke på tall og mengder med data som kvantitativ metode har som strategi. «qualitative research is a research strategy that usually emphasize word rather than quantification in the collection and analysis of data» (Bryman, Bell, 2015:392). Mehmetoglu (2004) sier kvalitativ forskning har et multimetodologisk fokus

som betyr at kvalitative forskere studere ting i deres naturlige situasjon og fortolke informasjonen som mennesker gir dem. Metoden kjennetegnes av fleksibilitet, åpenhet, arbeid med sensitiv data, har fokus på hvorfor det skjer (dybde) og har et helhetsperspektiv (Johannessen, m. fl., 2010).

Kvalitativ forskningsstrategi er ofte forbundet med det fortolkede paradigmet (Hermeneutikk), der dataene er rike på detaljer, komplekse, ustrukturerte og tvetydige. Kvalitativ forskningsstrategi blir sett på som en sirkulær forskningsprosess, fordi forskeren går gjennom samme prosess flere ganger for å sikre at en har med all data og opplysninger som trengs for å kunne svare på problemstillingen i studien. Forskeren må strukturere dataene i ettertid for å sikre at en får med seg det en vil ha og trenger svar på. Alle forskningsmetoder har sine styrker og svakheter og det er det vitenskapelige ståstedet som bestemmer om det er en styrke eller en svakhet (Bryman, Bell, 2015).

Johannessen et al. (2010) skriver at ved kvalitative metode er det to metoder en kan bruke og det er ved observasjon eller ved intervju. Her vil dataene kunne bli registrert ved lydopptak, bildeopptak eller materialiserer seg i tekst.

Denne forsknings metoden er subjektiv, dette fordi forskeren kan være påvirket av sitt eget syn på saken ved forarbeidet til intervjuet eller at forskeren kan påvirke hva informanten oppgir som svar på spørsmålene til forskeren. Hvilke svar en får hos informanten er også påvirket av hvilke interne og eksterne faktorer som foregår på arbeidsplassen eller i omgivelsene. Hvis informanten har et negativt syn med seg inn i samtalen vil resultatet kunne være annerledes enn hvis personene kommer inn med et nøytralt syn. Derfor er det veldig viktig at en finner riktig utvalg av informanter som en skal intervjuer, som vil kunne gi riktige svar på spørsmålene for å kunne svare på problemstillingen i ettertid (Bryman, Bell, 2015). Ved bruk av denne metoden kan være vanskeligere å gjenskape resultatene, dette kan være på grunn av dårlig forarbeid, oppbyggingen av forskningen, feil utvalg av informanter eller fordi informantene kan ha utviklet seg et annet syn på tingene etter de ble intervjuet (Bryman, Bell, 2015).

Kvalitativ metode har en oppbyggingsplan som består av fem steg for oppbygging. Det først en skal gjøre er å generalisere forskningsspørsmålene som en skal undersøke. Det andre steget er å finne relevante informasjonskilder og objekter som skal intervjues. Det tredje steget er å samle inn relevant data fra informasjonskildene og objektene som skal hjelpe å svare på

problemstillingen som forskeren har. Det fjerde og femte steget for kvalitativ forskning er tolke og analysere arbeidet som er gjort. Hvis en ikke finner alt det som trengs for å kunne komme frem til svaret på problemstillingen går en tilbake til data materiellet og henter mer. På det sjette og siste steget ved denne metoden er å skrive ned svaret eller konklusjonen på problemstillingen eller problemstillingene som er blitt forsket på (Bryman, Bell, 2015).

3.5 Bakgrunn for forskningsstrategi og forskningsdesign

Når forskeren har funnet problemstillingen og har bestemt seg for hvilket paradigme forskeren vil jobbe med, må forskningsstrategien bestemmes (Mehmetoglu, 2004).

Mehmetoglu (2004) skriver det er 4 hoved forskningsstrategier en kan velge mellom i kvalitativ forskning og det er Fenomenologi, etnografi, etnovitenskap og empiribasert vitenskap, men at Moutakas (1994) utvidet klassifiseringen der casestudie er med.

Bryman og Bell skriver en forskningsprosess er; «... a framework for collection and analysis of data. A choice of research design reflects decisions about the priority being given to a range of dimensions of the research process» (Bryman and Bell, 2015: 49).

Jeg har valgt en kvalitativ forskningsstrategi og bruker en casestudie for å svare på problemstillingen.

Casestudie har blitt brukt i mange år og er en anerkjent forskningsstrategi innen de fleste fagområder og kan brukes i både kvalitativ og kvantitativ forskning (Mehmetoglu, 2004).

I casestudie kan en bruke enkeltcase eller multicase som analyse og mitt valg i denne oppgaven ble å ta en enkelt case, da det er lettere og kommer mer i dybden ved å fokusere på en bedrift og ikke flere bedrifter. Min casestudie er avhengig av personer for å kunne svare på problemstillingen. For å kunne se på hvordan en liten bedrift kan jobbe mot bærekraftig utvikling i et mindre tidsperspektiv som i en masteroppgave er det best å ha en bedrift som jeg kan bruke mer tid på for å se hvor realistisk det er å få til en mest mulig bærekraftig utvikling. Her dreier oppgaven seg på om denne bedriften kan skape en bærekraftig fremtid som kommer til gode for både bedriften og samfunnet generelt. Jeg ønsker å se på sammenhengen mellom det å arbeide med forskjellige forretningsmodeller, digitalisering, markedsorientering og bærekraftig utvikling. Og om det er overføringsverdi til andre bedrifter med begrensede ressurser, slik som små bedrifter som regel har.

3.6 Casestudie:

Som jeg har nevnt tidligere i oppgaven er masteroppgaven/studien min basert på en casestudie.

En casestudie har flere definisjoner og forskere har forskjellige definisjoner av hva en case studie er. En casestudie er ifølge Yin (2018) en empirisk studie som undersøker fenomenet i sin kontekst, som prøver å belyse en beslutning, hvordan de blir implementert og resultatet av studien. Dette er hovedfokuset for casestudier og en casestudie kan være deskriptiv, forklarende eller eksplorerende (Yin, 2018).

Mehmetoglu (2004) skriver at en casestudie er en empirisk undersøkelse av et fenomen innenfor sin virkelige kontekst, hvor grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er tydelig, og flere kilder tas i bruk.

En casestudie er begrenset i tid og rom og er godt egnet til å forske på nye emner og komplekse prosesser (Bryman, Bell, 2015).

Forskningsmålet til en casestudie er å forstå og få innsikt i et eller flere caser, der datainnsamlingen består enten av intervju, observasjon, dokumentdata eller visuelle data (Mehmetoglu, 2004).

Dataanalysen i en casestudie består av hva som skjer både under og etter innsamlingen, beskrivelse, temaanalyse, påstander og hypoteser (Mehmetoglu, 2004). Det er viktig at forskeren bruker fortolkning gjennom hele prosessen og analysen burde utføres i en systematisk, reflektert og sirkulær prosess (Mehmetoglu, 2004).

Det er 3 designtyper som kan brukes ved forskning og det er eksplorativt, kausalt og deskriptivt. Jeg har valgt deskriptivt design for min studie.

Mehmetoglu (2004) skriver at ved deskriptivt design kreves det at forskeren presenterer teorien deskriptivt, lager en ramme for oppgaven som danne en valid ramme som skal følge studien. Ved bruk av denne analysetypen har forskeren en viss forståelse av området en skal forske på. Formålet ved denne metoden er å beskrive situasjonen på et bestemt område og tidsrom, som for eksempel de som kjøper et visst produkt, hvilken alder er de i og hvilken livsstil har de? Det som er typisk for denne typen design er å utforme et strukturert spørreskjema, finne et representativt utvalg av respondenter som er i riktig målgruppe og

samle inn data (Bryman, Bell, 2015). Siden kvalitativ forskning er ofte kritisert fordi resultatene er fortolket av forskeren, er det derfor viktig at forskere ved deskriptivt forskningsdesign organiserer studien etter en bestemt måte. Dette kan være ved enten kronologisk rekkefølge eller ved forskerens eller fortellerens rekkefølge (Mehmetoglu, 2004).

I denne studien skal jeg se på og beskrive en case som ser på hvordan små bedrifter kan jobbe mot bærekraftig utvikling og inkludere markedsorientering. Rekkefølgen vil være å følge forskningsmodellen om jeg har beskrevet tidligere i oppgaven som skal til slutt resultere i bærekraft. Denne rekkefølgen vil jeg følge i presentasjon av teori, presentering av casebedriften og i analysen min.

3.7 Intervju:

Intervju er en faglig samtale mellom to eller flere personer med et klart formål og en viss struktur og hensikt, og er den vanligste metoden for å skaffe seg informasjon ved bruk av kvalitativ metode (Johannessen, et al., 2010). Mehmetoglu (2004) skriver at i kvalitative studier er forskerne avhengig av å studere mennesker og få muntlige fortellinger og forklaringer av dem, men det er ikke en enkel jobb å stille de riktige spørsmålene som skal generere de riktige svarene. Intervju er den metoden som blir mest brukt av kvalitative forskning og kan brukes på forskjellige måter (Mehmetoglu, 2004). Intervju blir brukt når forskeren har behov for større mengder data som ikke kan gis ved spørreskjema. Dette vil kunne gi en dypere forståelse av temaet og det gir rom for de som blir intervjuet til å gå mer i dybden av spørsmålene/temaet som blir stilt (Johannessen, et al., 2010). Det finnes tre ulike typer intervju, og det er strukturert, semistrukturert og ustrukturerte intervju, men intervjuene kan også være ansikt til ansikt med en person eller det kan gjøres ved gruppe intervju. Det er fordeler og ulemper ved begge metodene og forskeren må se på problemstillingen for å finne ut hvilken type intervju som passer best for dens studie (Mehmetoglu, 2004)

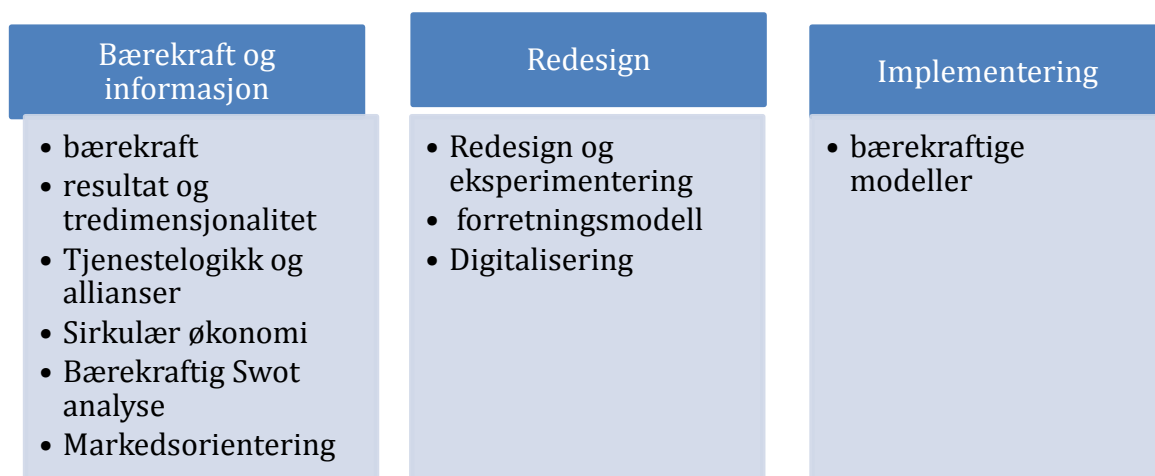
Ved intervjuet er det den som stiller spørsmålene, som styrer samtalen, og et intervju handler om menneskelige relasjoner og forståelsen av situasjonen. Samspillet mellom intervjueren og den som blir intervjuet er avgjørende for den kunnskapen en oppnår. Hvis forskeren kommer med en feil holdning vil svarene kunne bli feil (Mehmetoglu, 2004). I et intervju er forskeren

opptatt av å forstå og ikke generalisere. Forskeren må ta etiske overveielser både før, under og etter intervjuet, for å ivareta integriteten til de personene som intervjues. Forskeren må ha tatt etiske overveielser i tillegg når resultatene skal presenteres og fortolkes. Det er vanligvis et krav at man anonymiserer gjenkjennelige detaljer og at man behandler sensitive opplysninger med varsomhet. I intervjuer som omhandler sensitive temaer, er det ofte nødvendig å innhente skriftlig samtykke (Bryman, Bell, 2015).

Det er viktig å forberede seg til intervju, der en setter seg inn i organisasjonen og det emnet en skal undersøke. Forskeren må også unngå skjevheter i studien og det krever god planlegging for å ikke påvirke kvaliteten av forskningen. Skjevheter i studien kan oppstå ved valg av informanter, utvalget og i intervjuet (Bryman, Bell, 2015). Hvem en skal velge ut til intervjuer er en viktig del av forskning. Det er vanlig å se på utvalgsstørrelse, strategi og taktisk måte for gjennomføring av valget. Når en skal velge informanter til forskningen er utvalget av informanter en del av utvelgelsen, for å sikre at en har riktig antall intervju som skal danne et riktig bilde av temaet som blir forsket på. Det er taktisk utvelgelse når en har bestemt hvem som skal stå for utvalget. I små bedrifter er ikke utvalget av informanter like stort som i en stor bedrift med mange ansatte å velge mellom (Johannessen, m. fl., 2010).

Intervjuguide:

I denne studien skal jeg vil gjennomføre semistrukturerte intervjuer der hoved temaene er markedsorientering, bærekraft og digitalisering, Restart forretnings innovasjon.



3.8 Sekundærdata:

Det er to mulig data innsamlinger som brukes ved forskning. Det er sekundærdata og primærdata. Sekundærdata er data som er samlet inn for et annet formål enn den undersøkelsen vi forsker på, men for er relevant og passer for vår forskning. Primærdata er informasjon som bedriften selv samler inn og dette kan gjøres enten ved egne rapporter fra salg, markedsføring eller økonomirapporter (Bryman, Bell, 2015).

De dataene som blir brukt i denne studien er primærdata, som vil være dokumentene som jeg får tilgang til i bedriften. Dette kan være dokumenter på rapporter, økonomirapport og generelle dokumenter om bedriften.

3.9 Kvalitet ved kvalitativ metode

Ved forskning er det viktig å sikre at arbeidet vi gjør, datamaterialet vi samler inn og metodene en bruker, er av god kvalitet er det flere kriterier som må brukes for å oppnå det. Ved bruk av metoden kvantitativ forskning brukes begrepene reliabilitet, validitet og etikk, dette mener Yin (2008) at det også kan brukes i kvalitativ forskning. De begrepene som blir brukt innen kvalitativ forskningsmetode for kvalitet i forskningen er annerledes, her blir det brukt ordene som pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og Bekreftbarhet (Johannessen, et al., 2010). Bryman og Bell (2015) sier det er paralleller mellom begrepene for kvalitet i forskning og at troverdighet har parallell med intern validitet, overførbarhet mot ekstern validitet, pålitelighet mot reliabilitet og Bekreftbarhet mot objektivitet.

3.9.1 Pålitelighet (Reliabilitet):

«Pålitelighet tilsvarer reliabilitetskriteriet i kvantitativ forskning» (Mehmetoglu,2004, s.147). Pålitelighet handler om at forskeren legger til rette for at leserne kan stole på data materiellet og at forskningsprosessen er gjort på riktig måte. Reliabiliteten handler om undersøkelsen av data, hvordan vi innhenter data og hvordan vi bearbeider datamaterialet som er blitt samlet inn. I kvalitativ metode er ikke like lett å reteste funnene, da det som oftest ikke brukes strukturerte datamaterialer og det som forskes på er situasjons og kontekstavhengig. Det er forskeren som setter settingen på intervjuene og som tolker hva som blir sagt og hvordan det blir sagt for å kunne få et bedre bilde av svarene (Johannessen, et al.,2010). Bryman og Bell (2015) mener det er lettere å sikre kvalitet av dataene hvis en fører en fullstendig post over all

data en har og hvordan data en har. Dette vil være med på å gi et bedre bilde på at kvaliteten i arbeidet er tatt seriøst og etter boka. En av metodene en forsker kan bruke for å styrke påliteligheten i arbeidet sitt er å gi en beskrivende tekst, der en kan bruke en casebeskrivelse av prosessen en har gjort og vektlegger hva forskeren for evalueringen (Johannessen, et al.,2010).

3.9.2 Troverdighet (intern Validitet):

«Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. Teoretiske funn, begrepsmessig klarhet og metodiske vurderinger inngår i slike diskusjoner» (Johannessen, et al.,2010:244). Troverdighet handler om å bygge opp tillit til at funnene ved innsamling og resultatene en kom frem til er sanne (Bryman, Bell, 2015). I kvalitativ metode er ikke det mulig å fjerne muligheten for metodefeil eller skjevheter kan oppstå under undersøkelsen, da forskeren kan påvirke settingen av intervjuet eller observasjonene ved å være tilstede. Dette kalles intervju effekt, der forskeren ubevisst eller bevisst påvirke informanten og hva de svarte på undersøkelsen. Siden kvalitativ forskning innebærer tolkning og fortolkning av svar fra informantene er denne metoden subjektiv og det er derfor viktig at en er klar over mulige feil og skjevheter som kan oppstå under forskningen. En må ta dette med i vurderingen på kvaliteten av forskningen som er gjort (Johannessen, et al.,2010). Johannessen et al. (2010) oppgir i boken at de ulike formene for skjevheter og metode feil som kan oppstå er; publiseringsskjevhet, utvalgsskjevhet, klassifiseringsskjevhet, intervju skjevhet/intervjuereffekt, hukommelsesskjevhet, frafallsskjevhet og kognitivskjevhet.

3.9.3 Overførbarhet (Ekstern validitet):

Overførbarhet handler om at tolkningene som blir gjort i en undersøkelse også kan bli brukt i andre sammenhenger og lignende caser (Bryman, Bell, 2015). Johannessen et al. (2010) sier at ved kvalitative undersøkelser snakker man om overføring av kunnskap, mens ved kvantitativ metode brukes det generalisering. Ved denne metoden er ikke overførbarhet til andre studiet bestandig et mål (Bryman, Bell, 2015).

3.9.4 Bekreftbarhet (objektivitet):

Alle forskere har et ulikt perspektiv på hvordan de ser på studien og gjennomføringen av det de forsker på, men det er viktig at de resultatene som kommer frem i studien er et resultat at det som kom frem i studien. Ikke at forskeren har brukt sine holdninger og synspunkter for å komme frem til resultatet i studien (Johannessen, et al., 2010). Det er vanlig å spørre seg selv her om en har undersøkt det som skal undersøkes og om det vi har kommet frem til kan bekreftes (Bryman, Bell, 2015). Det er viktig at forskeren er selvkritisk til sitt arbeid fra starten av forskningen til den er ferdig evaluert, for å se om en har gjort noe som kan påvirke fortolkning av arbeidet en har gjennomført. Hvis en forsker kan finne litteratur som støtter opp funnene en finner, kan dette være med på å styrke bekreft barheten til forskningsresultatene (Johannessen, m. fl., 2010).

3.9.5 Forarbeidet før datainnsamlingen

For å samle inn data valgte jeg å bruke kvalitativ metode med semistrukturerte intervju. Valget av å bruke semistrukturerte intervju ble brukt for å få mest mulig informasjon, selv om ved bruk av denne metoden kommer med en mye informasjon, fant jeg ut at uten mye informasjon var det ikke mulig å kunne svare på oppgaven. For å kunne få til den empiriske datainnsamlingen måtte jeg på forhånd lage en intervjuguide som kunne føre til svar på oppgaven.

Før jeg tok kontakt med bedriften hadde jeg allerede funnet temaet som jeg ville undersøke. Siden bedriften er en liten bedrift er utvalget av informanter tatt på bakgrunn av hvilke personer har mest mulig kunnskap om bedriften og var i stand til å svare best mulig på de spørsmålene jeg hadde.

3.9.6 Datainnsamling og utvalg

For at forskere skal få gode resultater i forsknings studien er forskeren avhengig av gode og riktige data. For å få gode data er det viktig at forskeren får samlet inn en stor mengde med data som er relevant for å kunne svare på problemstillingen (Mehmetoglu, 2004).

Datainnsamlingen kan sees på en sirkulær prosess, der hvor forskeren utfører forskjellige aktiviteter. Dette kan for eksempel være å finne de riktige personene, skaffe seg de riktige

tillatelsene, utvalg av informanter og samle inn data. Som vil kunne resultere i et godt datamateriell (Mehmetoglu, 2004).

For å kunne sikre nok data fra informantene ble det brukt ved semistrukturert intervju, ved denne metoden bruker forskeren noen forhåndsbestemte spørsmål i tillegg til noen åpne spørsmål som passer inn med temaene for studien. Hensikten ved denne metoden er å ha en mer åpen samtale der mer informasjon kan bli sagt (Mehmetoglu, 2004).

Det ble gjennomført intervju med 2 av de ansatte flere ganger for å sikre mest mulig data.

Intervjuene foregikk på arbeidsplassen og bedriften satt ingen tidsfrist for intervjuene, dermed var det godt tid til å spørre og snakke rundt temaene. Det ble ikke brukt diktafon eller opptak av lyd underveis, for å sikre anonymiseringen av de ansatte og det var det som passet best for informantene. Jeg skrev ned notater underveis og eventuelle oppfølgingsspørsmål ble også skrevet ned etter hvert. En av problemene som kan oppstå med denne metoden er at viktig informasjon ikke blir dokumentert og det var derfor viktig at bedriften fikk se over svarene på forhånd for at de skal være enige med det som blir beskrevet om dem, selv om oppgaven blir anonymisert.

3.9.7 Lagring av data

Når en forsker skal håndtere store mengder data, er det viktig å passe på at data ikke kan gå tapt. Dette på grunn av at ved innsamling av en kvalitativ metode og ved intervju kan være vanskelig (Mehmetoglu, 2004). Dataene fra intervjuene ble kun skrevet ned på papir og lagret i en safe for å sikre deres anonymitet og for å sikre at ingen data blir ødelagt. Notatene blir destruert 3 måneder etter innlevering.

4 Casebeskrivelse

I masteroppgaven har jeg brukt en enkel case design (Yin, 2018) og jeg har valgt en liten bedrift i Finnmark. Tilnærmingen som ble brukt er semi-strukturerte intervju, med spørsmål som skulle gi større datamateriale å analysere. Jeg har hatt kontakt med denne bedriften siden deres oppstart og med at de har jobbet med og fått sertifisering innen miljø fyrårn, falt det dermed naturlig at det var denne bedriften som ble valgt.

5 Presentasjon av empiriske funn

I dette kapitlet vil empirien bli presentert. Her vil data bli presentert og se om en har nok pålitelig data.

5.1 Generell beskrivelse

Bedriften er en liten bedrift etter lovens forstand siden den har færre enn 20 ansatte og har eksistert siden 2012. Dette gjør at det er en ganske ung bedrift, som har en ganske solid lønnsomhet. Bedriften er eiet og startet opp av to personer med lik eierandel. Bedriften driver innen bygg- og anleggsbransjen. Bedriften har i dag 5 ansatte, en daglig leder, en økonomiansvarlig og 3 montører. Bedriften oppgir at deres styrke skal være å levere god service, kvalitet til rett tid og pris og en god faglig utførelse av oppdraget. Bedriften har hatt som mål å være der for kundene, at det ikke skal være lang vente tid, at kvaliteten de leverer er best mulig og at kundens behov er i fokus.. Bedriften har blitt gasellebedrift tre ganger, og sist i 2019. En av de store satsingsområdene for 2019 var å bli miljøfyrårnsertifisert, dette ble innfridd i november.

5.2 Resultat og tredimensjonalitet

Den økonomiske bunnlinjen og resultatene er viktig for alle bedrifter, for det kan skape negative usikkerheter både internt i bedriften og eksterne ved dårlige resultater. Er resultatet negativ kan det få store ringvirkninger for bedriftens overlevelse og bedriften jobber som de fleste andre bedrifter året rundt med kostnadskontroll, ressursbruk, med pris og rabatt hos leverandører. Bedriften har årlige møter med de største leverandørene, der pris og produkter blir diskutert. I dagens samfunn blir marginene mindre og mindre for flere bedrifter og det er derfor viktig å passe på kostnadene en har på varer. Bedriften oppgir at det merkes at det er mer krav til næringslivet og bedriftene innen miljø. Det var en av grunnene til at de valgte å bli miljøfyrtårn.

Siden det bare er 5 ansatte i bedriften og alle bortsett fra en er ute og har inntjening i bedriften, er det ikke så mye av ressursene som kan brukes for å videreutvikle en bærekraftig utvikling i bedriften. Bedriften brukte mye penger i ressurser i 2019 for å bli miljøfyrtårn sertifisert og hvis bedriften skulle jobbe mer med bærekraftig utvikling av bedriften hadde de måtte øke den ene deltidsstillingen. Ved å øke stillingen vill det ha ført til økte lønnskostnader for bedriften og et større press på kostnadene. Bedriften oppgir det er mulig å jobbe mot en mer bærekraftig utvikling over tid, og ved å gjøre dette over tid, vil ikke de økte lønnskostnadene bli så store. Bedriften har brukt noe av det årlige overskuddet til å støtte lokale idrettslag og andre sponsinger.

Mange bedrifter i dag er veldig opptatt av å ta mer vare på miljøet og hvordan vi forvalter produktene og emballasjen de kommer i. bedriften oppgir at ved å bli miljøfyrtårn sertifisert, gjør at en blir mer obs og tenker annerledes for hvordan en gjør de fleste tingene på arbeidsplassen. Dermed blir den tredimensjonale linjen jobbet med hele året hos bedriften.

Etter at bedriften ble miljøfyrtårn sertifisert har de har et helt annet syn på hvordan ting skal gjøres og håndteres. Noen av tiltakene bedriften har gjort er å redusere bruken av kopier, har høy avfallssortering, har redusert reisekostnadene ved å slå sammen flere jobbreiser, satset mer på kompetanseheving av de ansatte, sosiale sammenkomster er også prioritert, tar vare på deler for gjenbruk eller for reparasjon av produkter som kan repareres og økt digitalisering av dokumenter. Disse tiltakene er gjort med tanke på å redusere miljøutslipp, øke det sosiale i bedriften og økonomien i bedriften. Å satse på å være en mer miljøbevisst bedrift koster

penger og på et kortsiktig perspektiv er det ikke så lett å få det igjen over omsetningen, men i det lange løp regner de med er lønnsomt på flere måter.

Bedriften setter mål og blir målt hvert år på de miljømessige og den sosiale bunnlinja.

Bedriften har satt flere mål for å redusere trykket på miljøet hvert år, dette gjennom diverse mål de lager på miljøfyrtårn sin side. her får de etter innrapportering, rapporter fra år til år for hvordan og om de har klart målene de satt året før. Dette er en god metode for å se om de valgene en tar har noen konsekvenser. Bedriften jobber hver dag hele året med å redusere fotavtrykk på miljøet. Den sosiale bunnlinjen har helt fra oppstart av bedriften vært en viktig del, arbeidsmiljøet er en av de viktigste tingene i bedriften. De ansatte skal trives der og føle en tilhørighet. HMS og sikkerhet blir vurdert 2 ganger pr år for å sikre at de ansatte har en sikker arbeidsplass. Ved å sikre at de ansatte føler ansvar for bedriften sikrer en også at de er med på lasset om å ivare ta satsnings områdene som bedriften har satt. Dette gjelder miljøet, det sosiale og den økonomiske delen de kan hjelpe til med.

5.3 Tjenestelogikk og allianser

Bedriften oppgir at de driver med fysiske produkter og det er få av deres produkter som kan gjøres til virtuelle versjoner av fysiske produkter. De digitale løsningene som bedriften jobber med er produkter som har digitale løsninger koblet til det fysiske produktet. For å spare miljøet, ressurser og tidsbruk bruker bedriften når de kan brukt fjernstyring ved oppstart av produktene eller ved oppståtte problemer som kan løses digitalt.

Bedriften samarbeider med flere bedrifter også for å redusere ressursbruken, da de tilhører en landsdel som er langstrakt med få ansatte. Hvis det er prosjekter en bedrift har som er nærmere en annen, bruker de hverandre på jobbene. Dette sparer både tid, miljø, og gir bedre utnyttelse av ressursene en har tilgjengelig. Flere av produktene som også brukes kan bestilles hos hverandre i stedet for å bruke leverandører lengere nede i landet. Ved at bedriften er miljøfyrtårn sertifisert, betyr det også at de samarbeider med miljøfyrtårn, der miljøfyrtårn hjelper med digitale dokumenter, maler og råd for hvordan redusere bruken av avfall, øke avfalls sortering, ressursbruk, fotavtrykk som både reiser av bil og fly gir.

Ved å samarbeide med miljøfyrtårn gir det forpliktelser til at bedriften hvert år må sette mål for miljø, sikkerhet, sosiale forhold og økonomi og rapportere årlig for hvordan det har gått, samt sette nye mål.

En av de faste samarbeidspartnerne de gjør jobber for driver med leasing av produkter og når de blir tatt ned blir det tatt vare på produktene og dermed er det en mulighet for at de brukes om igjen på nye kunder. Bedriften prøver å se på løsninger som gjør at kundene får bedre rådgivning for bruk av produktene.

5.4 Sirkulær økonomi

Bedriften oppgir at ved oppstart hadde de en mer lineær verdikjede der de bestilte varene som trengtes, solgte det til kundene og kastet avfallet/ de ødelagte produktene. Bedriften fant etter hvert ut at det kunne være lurt å ta vare på de produktene som ikke var helt ødelagt, som blir sett på som en B vare. De begynte også å ta vare på produkter de kunne bruke deler av som et supplement til andre ødelagte produkter som kunne fikses. Ved dette kan de tilby kundene flere alternativer, der redusert pris også er med og produkter kan brukes igjen. Bedriften har ved sertifiseringen i miljøfyrtårn laget en ny forretningsplan som inkluderer en mer sirkulær økonomi. Dette ved at de har inkludert både miljø, økonomi og det sosiale. Ved å satse mer på sirkulær økonomi har bedriften samlet inn og gjenbrukt metaller, produkter og avfallssortert alt.

Bedriften har laget seg egne mål for reduksjon og sortering av avfall, og har avtale med 2 forskjellige selskaper som de betaler for å hente deres avfall. En i bedriften sa at en god del av deres produkter kan bli gjenbrukt og blir tatt vare på av bedriften, slik at de kan bli brukt som deler ved fei som oppstår på andre produkter. Dette for å minske svinn og for at kundene og andre samarbeidspartnere skal ha mulighet for å rette produktene sine vs. Å kaste det og kjøpe nytt.

Informasjon:

5.5 Bærekraftig Swot analyse

Interne faktorer, styrker: Bedriften har ansatte med høy kompetanse med allsidig erfaring fra bransjen rundt. Det er et godt arbeidsmiljø blant de ansatte, bedriften har produkter av god kvalitet med lite feil på, bedriften har gode og solide leverandører som satser på miljøet og produktene, Bedriften er en liten bedrift som gjør at de lettere kan snu seg ved endring i markedet, Bedriften har et godt omdømme og en god likviditet.

interne faktorer, svakheter: Det er en liten bedrift og har driftet mindre enn den konkurrenten i lokalmiljøet, som kan gjøre til at de blir foretrukne av kundene, at det konkurransekrig med konkurrenten gir lavere profitt og marginer på prosjekter.

Eksterne faktorer, muligheter: Ved større digitalisering av bedriften kan gjøre at salget over nettet kan øke en del, siden bedriften er miljøfyrtårn sertifisert kan det øke kundemassene hos de miljøbevisste kundene. øke den faglige kompetansen, økt samarbeid med andre bedrifter,

eksterne faktorer, trusler: geografi (lange avstand mellom plassene her og lengere leveringstid enn de sørpå), Fors major og korona er trusler er det som bedriften må håndtere som en trussel nå for tiden, det er vanskelig å få tak i kompetente folk, ved mye arbeid er det dårligere tid siden vi er en liten bedrift., konkurrentene kan øke priskrigen som igjen vil gjøre at vi tjener mindre penger pr jobb., innsparinger i kommunene kan bety mindre jobb, lovendringer(som kan bety at vi ikke har riktige sertifiseringer eller folk med riktig utdanning).

miljømessige, sosiale og økonomiske: styrker: Bedriften tar vare på de delene som kan brukes, på produkter som blir ødelagt for å bare bytte deler og ikke hele produktet. Noen av produktene kan ikke åpnes eller fikses og må erstattes med nytt når det blir ødelagt. Dette kommer slik fra leverandørene. Bedriften satser på å ha et godt arbeidsmiljø, der det også legges vekt på at det er lov til å gjøre feil. De ansatte har hver sitt kakediagram der feilene deres blir ført inn og når den er full, er «straffen» deres at de må kjøpe en kake som skal spises med fredagskaffen. Dette gjør at de ansatte ser at å gjøre feil ikke er en ille ting, da alle mennesker gjør feil og de eneste som ikke gjør feil er de som ikke jobber i det hele tatt. Bedriften er bygd opp over tid til å ha reserver for dårlige tider eller hvis bedriften vil kjøpe noe dyrt. I vår bransje er de minste tingene veldig dyrt og for å ha nok varer inne på lager krever det et ganske høyt varelager, men å måtte ha et dyrt varelager kan også være en

svakhet for det ligger veldig mange penger i varelageret. Hvis markedet kommer med nye produkter som skal erstatte noen av det var har, vil det gjøre at vi må avskrive de varene som tapte penger.

Risikofaktorer og utviklingstrekk: alle bedrifter som er i et marked som svinger mye, er avhengig av å følge med hvordan det går i markedet. Det gjelder å være med på de fleste anbudene som blir utlyst i markedet for å prøve å sikre jobber fremover. Bygge bransjen har allerede gått ut og informert at det er nedgang og at det blir roligere år de neste årene. Dette gjør at det er enda viktigere å følge med på inntektene og kostnadene til bedriften for å sikre at vi ikke taper penger. De største risikoene som bedriften vil ha fremover vil være korona, priskrig og mer kniving og mer uærlighet om jobbene.

5.6 Markedsorientering:

5.6.1 Kunder og kundeorientering

Bedriften har i dag sitt arbeidsområde ut mot gamle Finnmark og Nord Troms. Dette for å begrense det geografiske området. Bedriften sine kunder tilhører både det private, små og store bedrifter og det offentlige. Arbeidet de utfører og produktene de selger, er det kundene som har bestemt eller bestilt i samarbeid med bedriften.

Bedriften prøver etter beste evne å være fleksibel, slik at de klarer å levere varer/produkter som har god kvalitet og lang varighet som skal dekke kundenes langsiktige behov. På store anbud kommer bestillingen med at den må være utformet etter paragrafer og standarder og med en tegning der de må se hvordan utformingen av produktene skal være, hva som passer best inn hvor og som fungerer best i lag. Ved å tenke over hvilke produkter som er best til ulike situasjoner og hvilke produkter som har minst mulig feil, som igjen vil føre til mer reklamasjoner for bedriften, kan de spare seg for både kostnader og ressursløsning.

Bedriften har fra starten tenkt på hva er det de vil for kundene og hva er det kundene vil ha og setter pris på. Dette er noe bedriften tenker på hver dag, som spres til de ansatte hver dag og det blir diskutert daglig hvordan gjøre arbeidet på best mulig og penest mulig måte. Det er stor forskjell for kundene om produktene de jobber med har skjulte ledninger eller om de

ligger spikret etter veggen. Om døren de arbeider på har de riktige platene under, som gir et penere inntrykk av døren. Når kundene har bestemt seg for varen, er det deres jobb å gjøre en god jobb. Bedriften har jevnlig møter med forskjellige leverandører i markedet, dette gjør at de hele tiden er oppdatert på hva det nyeste er og hva som kundene liker og bruker. Bedriften er også med sine ansatte på årlig tur der opplæring og kurs står høyt i kurs. Ved at ledelsen er med på regelmessige møter får de markedsinformasjon om eksterne faktorer som kommer, dette kan være regler, lover og offentlige reguleringer som er viktig å ta hensyn til. Siden de jobber i en bransje som er i endring hele tiden og teknologien går fort fremover er det viktig å holde varelageret ikke for høyt, da preferansene til kundene endrer seg hele tiden.

5.6.2 Spredning og handlingsimplementering

En av metodene bedriften driver med spredning er gjennom hverdagslæring på arbeidsplassen. Når ledelsen har innhentet markedsinformasjon, har ledelsen møter der det lages strategier og mål for hvordan ting skal gjøres og sies i bedriften. Deretter blir informasjonen delt ut til de ansatte ved å ha samtaler med de ansatte. Siden dette er en liten bedrift er det ikke flere avdelinger som kan være konflikter mellom, gjør det til at det er lettere å forklare hvordan bedriften skal være mot kundene, leverandørene og bedriftens strategi ut mot kundene og samfunnet. Bedriften har over tid utviklet ett sett med regler og rutiner for hvordan ting skal gjøres i bedriften. Ved etablering av ny kunnskap av en ansatt, blir dette delt videre med de andre. Ledelsen har tillit til at de ansatte gjør en god jobb etter arbeidsplassens visjon og strategier.

5.6.3 Påvirkningsfaktorer:

Ledelsen i bedriften legger stor tillit til at de ansatte gjør en ordentlig jobb når de samhandler med kundene. De har laget en metode som gjør at feil er mulig uten at det får store konsekvenser. Alle ansatte har hver sine kakediagram på spiserommet, der de for påskrevet feilene sine og når kaken deres er full, må de kjøpe en kake til fredagskaffen. I en liten bedrift er en nødt til å snakke hele tiden med de ansatte og ved at ledelsen jobber ute i lag med dem, gjør det til at feil kan korrigeres allerede ute på arbeidsplassen. Samholdet i bedriften er godt, de ansatte sier de trives og det satses på flere bedriftsturer i året. Det organisatoriske systemet i bedriften som belønningssystemer kommer inn i arbeidsmiljøet. Med turer og bonuser. Bedriften har utviklet sett med regler og rutiner som skal følges av alle ansatte.

5.7 Redesign og eksperimentering

Bedriften hadde eksperimentert med forretningsmodellen deres når de skulle sertifisere seg til miljøfyrtårn. Der de måtte tenke på en annen måte og inkludere miljø, økonomi og sosiale drivkrefter. Bedriften oppgir at det kostet mye penger og tid for å sertifisere seg.

5.7.1 Forretningsmodell

Forretningsplan oppgitt som svar fra bedriften:

hele virksomheten: vår forretningsplan er at vi skal gjøre en god jobb med god kvalitet og arbeidet skal se bra ut. Vi skal ha minimalt med reklamasjoner, da dette koster ekstra både penger og krefter. Vi skal ha et godt arbeidsmiljø, der de ansatte får faglig utvikling og sosiale sammenkomster.

Strategisk plan: vår plan for de neste 3-5 årene er å videre utvikle en bedrift der de står sterkere i markedet og blir den ledende foretrukne samarbeidspartneren ved anbud, der de har større markedsandel for å sikre at de slipper kniving om jobbene, ha bedre kostnadsoversikt og kanskje ansatt en eller to til ansatte. Flytte i bedre lokaler, få bedre avtaler med våre leverandører for å sikre bedre marginer.

Konkurransefortrinn: ved at vi er miljøfyrtårn sertifisert og vår nærmeste konkurrent ikke er det, kan gjøre at det er noe vi kan spille på for å skape et fortrinn hos de som er miljøbevisst. At bedriften prøver å fikse produktene og ikke bare selge helt nye produkter til kundene.

Ny forretningsplan: siden bedriften gikk gjennom sertifiseringen høsten 2019, har bedriften sett på forretningsplanen i nyere tid med hensyn til det miljømessige, sosiale og økonomiske aspektet. Dette er mer utdypet i B Swot analysen. Bedriften har allerede sett på som er mulig å oppnå på kort og lang tid. Men bedriften er åpen for snarlige endringer hvis det kommer bedre løsninger og bedre ideer.

5.8 Digitalisering

Digitalisering av bedrifter er en nødvendighet i dag og de fleste dokumenter blir sendt elektronisk mellom bedriftene. Bedriften har jobbet med digitalisering av alle dokumenter i 2019. Det er en del av papirene til bedriften som må fortsatt tas ut, for å gi til kundene, men det er minimalt nå i forhold til tidligere. Minimering av utskrift på arbeidsplassen er også en satsningsområde bedriften har innen miljøfyrtårn rapporteringen. HMS og sikkerhet er både digitalt og i papirform. Dette for å lette letingen for de ansatte hvis de lurte på noe eller trenger et skjema. Flere av de store byggeprosjektene har byggeleder en digital side alle som jobber på prosjektet får tilgang på. Her finner en de nyeste reviderte dokumenter og tegninger og arbeidsplan m.m. dette gjør at visse deler av arbeidet kan jobbes digitalt med.

6 Analyse

Dette kapitlet vil bli basert på det teoretiske rammeverket og de empiriske funnene jeg har gjort. For å drøfte de relevante aspektene ved problemstillingen i oppgaven og med et mål om å kunne svare på oppgaven. Problemstillingen er; Hvordan en liten bedrift kan jobbe mot en bærekraftig utvikling. For å kunne svare på problemstillingen vil jeg presentere teori og diskutere bedriften opp mot hverandre og hvordan bedriften ser på markedsorientering, bærekraftig utvikling, digitalisering og de 7 stegene til Jørgensen og Pedersen i Restart som er inkludert der de vil naturlig vil passe inn i.

6.1 Resultat og tredimensjonalitet

For at en bedrift skal kunne skape resultater handler det ikke bare om å jobbe med en aktivitet, men å jobbe med flere aktiviteter samtidig. For at bedrifter skal kunne overleve må de sikre et overskudd og en lønnsom bedrift.

Bedriften har satt flere forskjellige mål som de jobber etter hvert år for å sikre en solid og stabil bedrift. Noen av målene deres er kostnadskontroll, redusere ressursbruken, sende riktig

person til jobbene for å sikre effektivitet og lage gode tilbud. Ved å jobbe mot disse målene har de har klart å opparbeide seg overskudd hvert år. De jobber for resultater i bedriften gjennom hele året og dette passer med hva forskere som Morsing, Schultz (2006) og Carson og Kosberg (2003) skriver ang at økonomisk overlevelse er viktig for bedriftene for å skape et handlingsrom som vil gi staten penger og jobber i samfunnet.

Bedriften har blitt utvidet med 2 ekstra ansatt etter oppstart. Dette kunne bedriften gjøre fordi de jobbet med både inntjeningen og kostnadskontroll. Morsing, Schultz (2006) og Carson og Kosberg (2003) mener fortjeneste og økonomisk overlevelse er viktig for bedriftene, for det skaper et handlingsrom som gjør det mulig for bedriftene å gjøre noe for miljøet i tillegg til å gi arbeidsplasser og inntjening til skatter og avgifter. Ved at bedriften har bestandig som mål å sikre en god arbeidsplass med fortjeneste og økonomisk overlevelse har gjort at de har hatt mulighet til å utvide målene for bedriften til å inneholde miljøet også. Ved at de jobbet mot miljøfyrtårn sertifisering har gjort at de har fokus på de tre områdene innen tredimensjonalitet, som handler om at bedriften ser på bunnlinjen som tredelt. Bedriften setter mål på det sosiale, miljømessige og den økonomiske delen av bedriften, dette stemmer med det Jørgensen og Pedersen (2017) skal til for at bedrifter skal bli mer bærekraftig.

Bedriften har fokus på de tre områdene innen tredimensjonalitet. Ledelsen har utarbeidet strategier som de føler er viktig for deres bedrift og hvordan de vil fremstå overfor kundene. De har satset på kvalitet og et godt utført arbeid. Siden dette er en liten bedrift og ledelsen også jobber ute, er det med på å vise de ansatte at hvordan strategiene og målene for hvordan ting skal gjøres ikke bare er snakk. Ved å gjøre det på denne måten er det med på sikre at kommunikasjonen internt blir hørt og utført riktig, slik som Baldassarre og Campo (2016) skriver skal til for å få ut bedriftens strategier. På denne måten er det lettere for ledelsen å kunne snakke, rose og løfte opp de ansatte, som Jørgensen og Pedersen (2017) er viktig får at bedriftene skal nå sine mål.

Bedriften ser på den tredelte bunnlinjen som en helhet, når de jobber med den. Selv om den er delt opp i de ulike målene, er det noe som blir sett på som en helhet av bedriften.

Når det gjelder den økonomiske bunnlinjen er det den som blir størst fokus på i bedriften, det er den som gir muligheter til de andre tingene. Bedriften sier de jobber kontinuerlig med kostnadskontroll, ressursbruken og kommunikasjon med samarbeidspartnere. Carroll (1991) mente det var bedriftens grunnleggende samfunnsansvar å sikre at ressursene i bedriften ble

brukt mest mulig effektivt og ved at denne bedriften har fokus på ressursbruk og sløsing, ser det ut som bedriften jobber etter Carroll.

Ved den miljømessige bunnlinjen er det slik at bedrifter i 1988 ble av regnskapsloven pålagt å utarbeide egne miljørapporter for at interessegrupper og andre interessenter skulle kunne vurdere bedriften. Dette er det bare store bedrifter som er pålagt, men bedrifter som har sertifisert seg innen miljø må rapportere hvert år på både mål og utførelse av målene. Siden denne bedriften er miljøfyrtårn sertifisert må de lage seg mål for det neste året og noen av tingene er redusering av avfall, energiforbruk, transport og bruk av miljøvennlige produkter. De må også hente inn rapporter fra deres leverandører for bedriftens forbruk for å lage en rapport seg for hvordan målene de satt seg har gått. Bedriften har gjort en stor jobbe for å redusere avfall, redusere arbeidsreisene og større bruk av miljøsertifiserte leverandører. Bedriften oppgir de jobber hver dag med å redusere fotavtrykket deres på miljøet.

Den sosiale bunnlinjen oppgir de har vært viktig helt fra start, for har en ikke et godt og trygt arbeidsmiljø er det lettere at folk slutter, at de ikke føler en tilhørighet til arbeidsplassen og lettere at skader kan oppstå. Bedriften har utarbeidet egne HMS og personalhåndbok for å sikre at de ansatte vet hva de skal gjøre og hva de ikke skal gjøre. De interne forholdene i bedriften har stort fokus av bedriften. Bedriften legger opp til turer og kompetanseheving av de ansatte. Dette stemmer med Jørgensen og Pedersen (2017) skrev om hva som skulle være fokus på i den sosiale bunnlinjen. Siden bedriften har overskudd hvert år har de begynt å ta mer samfunnsansvar overfor lokalmiljøet. De har begynt å sponse Idrettslag og noen studentaktiviteter for å gi noe tilbake.

6.2 Tjenestelogikk og Allianser

Jørgensen og Pedersen (2017) mener at tjenester er den store økonomiske verdiskapningen og bedrifter som bruker tjenestelogikk kan oppnå å ha en bærekraftig bedrift. Der bedrifter kan ha mindre ressursløsing og mer effektiv utnyttelse av bedriftens kapasitet ved satsing på delingsøkonomi og teknologi (Jørgensen, Pedersen, 2017).

Bedriften sier de driver med fysiske produkter og det er ikke mange av deres produkter som kan gjøres om til virtuelle produkter. Noen av produktene de selger har programvare, sensorer og elektronikk i seg og på disse produktene kan de ved feil bruke digitale løsninger for å

prøve å fikse feilen i stedet for å kjøre å se om det kan rettes. De har en samarbeidspartner som de gjør jobber for som leaser ut utstyr til forskjellige kunder og bedrifter, og de produktene kan gjenbrukes når kundene er ferdig med produktene. Selv om mange av produktene de selger er fysiske digitale produkter, krever det fysisk tilstedeværelse for å fikse det. Når bedriften har møter med sine leverandører får de oversikt over nye og eksisterende produkter, her får de også vite om de skal utvikles mer digitalt eller hva leverandøren tenker gjøre med produktene. Dette gjør at bedriften får informasjon som gjør at de lettere kan finne de riktige løsningene å tilby kundene som kan være etter kundens behov, enten det er digitale løsninger eller om de er miljøvennlige.

Bedriften forteller at de samarbeider med flere bedrifter for å redusere ressursbruken, dette stemmer med det Jørgensen og Pedersen (2017) skal til for å få mer bærekraftige løsninger for sløsing og avfallsreduksjon. En av grunnene til samarbeid er at de bor i en landsdel som er langstrakt og det vil kunne resultere i mye reisetid og dårlig utnyttelse av ressursene en har tilgjengelig. Når de bruker hverandre til jobber som er nærmere sparer de både tid, miljø og bedre ressursutnyttelse i bedriftene. De forteller at de fleste bedrifter samarbeider på en eller flere måter med mange bedrifter, da dette generere også arbeid til de fleste bedriftene. Enten det er samarbeid om avfallshenting, levering, montering av produkter, innleie av konsulenter eller teknologiske bedrifter. Ved et samarbeid vil bedriftene kunne lære fra hverandre og komme med informasjon som kan føre til nye arbeidsmetoder eller i en endring på hvordan tingene håndteres. Ved at bedriften er miljøfyrtårn sertifisert gjør det til at miljøfyrtårn også er en av de de samarbeidspartnere. Miljøfyrtårn hjelper til med digitale dokumenter, maler og tjenester for hvordan de kan redusere avtrykket for miljø, sikkerhet, sosiale forhold og økonomi. Informanten forteller at bedriften ikke ser på alle samarbeidspartnerne som noe de skal tjene på, men at de mener at bedriftene må samarbeide for å få hjulene rundt og bidra der en kan. Jørgensen og Pedersen (2017) sin undersøkelse av hvor fornøyde bedriftene som samarbeidet var, var ikke så høye tall da alle bedriftene kan være redd for større konkurransefortrinn eller bli den foretrukne partner. For denne bedriften er ikke det noe de tenker på, da samarbeidspartnerne deres er etablert på andre plasser. Dette er en liten bransje og samarbeidet er helt frivillig for bedriftene og ved å samarbeide kan bedriftene lære mer av hverandre og støtte hverandre, særlig siden dette er en lang landsdel og samme problematikk oppstår for alle her.

6.3 Sirkulær økonomi

For at bedrifter skal drive mer bærekraftig, må de gå fra det tradisjonelle bruk og kast synet til en modell som satser på sirkulær økonomi og ved å ta hensyn til endringer i markedet. Den lineære verdikjeden er preget av kortsiktig tankegang og for å oppnå en mer sirkulær økonomi er det nødvendig å tenke mer langsiktig der produktenes livssyklus og muligheten til å resirkulere de (Nygaard, 2019).

Bedriften forteller at ved oppstart var det en mer lineær verdikjede der de ikke tenkte så mye på produktet etter det var solgt, men produkter som de «plukket» ned fra diverse jobber som ennå var i orden ble tatt vare på. Bedriften har i senere tid ordnet et eget lager for varer som er brukt, men i orden. Ved å gjøre det kan produkter bli brukt igjen og deler kan bli plukket av de for å reparere kundene sine produkter som kan repareres.

Bedriftens overgang til en mer sirkulær verdikjede er kommet over tid og er blitt mer innkjørt i deres forretningsplan etter de ble miljøfyrtårn sertifisert. Dette har bedriften gjort ved at ta vare på de produktene som ikke er ødelagt, som kan bli brukt som deler eller kjøpes av kunden som et billigere alternativ. Bedriften har sett på hele verdikjeden sin fra bestilling av varer fra leverandører som er mer miljø sertifisert, til emballasje håndtering, til hvordan utvalg de av varer de selger, til innhenting av varer og avfallssortering og innlevering for resirkulering. Siden bedriften har sett på dette og tatt hensyn til det, vil det kunne føre til mer sirkulære og bærekraftige resultater (Nygaard, 2019).

For at bedriftene skal drive med mer sirkulær økonomi må de også satse på mer digitalisering og delingsøkonomi ifølge Grimstad et.al. (2017). Ved intervjuet fortalte bedriften at de har satset mye på digitalisering av bedriften og ut mot kunder. De samarbeider med flere bedrifter om arbeid for foregår på plasser som er nærmere hverandre, dette gjør at det spares på miljøet, ressursbruk og økonomi. Bedriften har avtale med to forskjellige bedrifter som henter det sorterte avfallet til bedriften. Da en av målene deres er høy avfallssortering og ved å ha høy avfallssortering er bedriften med på å gjøre til at avfallet kan resirkuleres og gjenvinnes. Det betyr også at bedriften minsker fotavtrykket på miljøet. Dette stemmer overens med det Nygaard (2019) skriver en bedrift skal gjøre for å organisere en sirkulær modell. Nygaard (2019) sier at konseptet sirkulær økonomi handler om å holde materialverdien og bruksverdien lengst mulig og måten bedriften håndtere produktene stemmer overens med hvordan er oppnår en mer sirkulær økonomi.

6.4 Bærekraftig Swot analyse (B-SWOT)

En vanlig Swot analyse brukes til strategisk planlegging eller kartlegging av bedriftens sterke og svake sider. World Resources Institute har anbefalt å benytte deres metode for finne mer bærekraftig løsninger og forbedre bedriftens strategiske valg. Denne har inkludert de miljømessige, de sosiale og økonomiske drivkrefter.

Ved intervjuene med bedriften var det klart at de var klar over hva som var deres styrker, svakheter, muligheter og trusler. Dette ble skrevet i empirien. Ved at dette er en liten bedrift gjør at de må være mer obs på hva som kan være avgjørende for deres bedrift og deres fremtid. Flere av deres styrker og muligheter ligger i deres forretningsplan. Ved intervjuet ble det laget en Swot analyse sammen med bedriften, da de ikke hadde skrevet ned på papir hva som var deres Swot analyse. Det var kun i hodene til lederne, det kan være en ulempe at bedriften ikke hadde det nedskrevet da dette kan gjøre det lettere å få ut til sine ansatte og kunder hva bedriften står for og hva som er deres styrker. Swot analysen av bedriften gikk relativt fort, da bedriften var veldig klar på hva se så på som deres styrker, svakheter, muligheter og trusler.

Bedriften hadde ikke inkludert miljø inni en slik analyse tidligere og dette gjorde at de fikk utvidet strategien deres. Ved å legge til det miljømessige, sosiale og økonomiske inni Swot analysen ble det tilført ting som ikke lå inni den ordinære analysen. Det nye som kom inn her var at bedriften tar vare på de delene som kan brukes igjen og byttes hvis det er mulig på andre produkter. Bedriften satser på et godt arbeidsmiljø for å sikre at det ikke blir høy utskiftning av personell i bedriften. Når bedriften bruker mye tid på å ansette de riktige menneskene er det i håp for å beholde de over en lang tid. Der det legges opp til at de eneste som ikke gjør feil er de som ikke gjør noe i det hele tatt og når en har gjort «nok» feil i arbeidet er straffen at en må kjøpe en kake til fredagskaffen, som en selv får spise. Ved denne metoden legger bedriften opp til at de ansatte skal føle seg trygge i bedriften. Det er også bygd opp reserver i bedriften til dårligere tider, dette gjør at bedriften blir mer solid. Ved at bedriften har gjort disse tingene har bedriften sett på de miljømessige, sosial og det økonomiske bildet som skal inn i en bærekraftig Swot analyse.

Det skal også sees på risikofaktorer og utviklingstrekk i den analysen og bedriften oppgir at de er i et marked som svinger mye og det er derfor de føler det er viktig å følge med i

markedet og reagere fortløpende. Ved å være markedsorientert visste bedriften også at bygg og anleggs bransjen kom til å gå en roligere tid i møte, da dette også påvirker kundegrunnet deres og de må jobbe for å finne nye potensielle kunder for å holde på omsetningen. Bedriften oppgir at de største risikoene fremover vil være korona, priskrig og mer uærlighet om jobbene.

Når det kommer til kompetanse utvikling og konkurransefortrinn oppgir informantene at det er to store leverandører av deres produkter i Norge og der prøver leverandørene å holde på produktene deres, slik at noen av produktene deres får bare de som er forhandler av de kjøpe. Dette kan sikre mer jobb til forhandlerne deres en ved utbygging av bygg og systemene. Ved at leverandørene gjør dette, prøver de å skape et konkurransefortrinn for deres forhandlere, som igjen gir større omsetning til forhandlerne.

6.5 Markedsorientering

Den første delen går på markedsorientering og hvordan bedriften ser på det, samt hvordan de jobber i forhold til temaet. Det første av temaene i artikkelen til Kohli og Jaworski (1990) går på innhenting, spredning og respons. Avsnittet under vil beskrive hvordan bedriften jobber i forhold til dette basert etter informasjon fra intervjuene.

Bedriften jobber ikke spesifikt etter Kohli og Jaworski sin modell for markedsorientering, forteller de. Bedriften visste om denne modellen, men de jobber ikke konkret etter denne. Bedriften har fra starten tenkt på hva de vil ha for kundene og hva kundene hadde satt pris på. Dette ved å levere en ordentlig kvalitets jobb som også ser bra ut. De jobber kontinuerlig for å holde seg oppdatert om hvordan det er i markedet og hvordan det blir fremover, selv om de ikke følger slavisk denne metoden. Bedriften innhenter markedsinformasjon regelmessige fra flere plasser og tilpasser seg etter dette. Bedriften innhenter informasjon fra eksisterende kunder, leverandører, offentligheten og personlige møter med leverandører. Dette kan i følge Morsing og Schultz (2006) være med på å skape en langsiktig verdiskapning, siden det er en to veis kommunikasjon med kunder og interessenter.

Siden dette er en liten bedrift har de sagt det er viktig å holde seg oppdatert på hvordan eksogene faktorer som kan komme, kan påvirke driften. Bedriften er med på årlige treff i

deres bransje for å få med seg hva som kommer av produkter, hvilke krav som kan komme, kompetanseheving, og hva slags produkter som nye kunder kan komme til å kjøpe.

Bedriften har med dette gjort en strategisk plan for å holde seg oppdatert på kundeorientering og hva de kan komme til å trenge i fremtiden. Metoden bedriften bruker direkte kontakt med kundene de har for å innhente hva de har som ønsker og behov de har for jobben og med dette er de i stand til å løse kundenes problemer. Bedriften har både internett side og Facebook side, der kan kundene sende tilbakemelding for både ris og ros eller stille spørsmål. Dette gjør at kundene har en ekstra metode for å kommunisere med bedriften og motsatt. På større prosjekter har bedriften en samtale på 1.års kontrollen, der de får inn informasjon om hvordan produktene har vært, har de målt opp til kundenes forventning, har det vært mye feil på produktene osv. på denne måten har enda en måte å få informasjon om hvordan kunden opplever kvaliteten av arbeidet og produktet de har kjøpt.

Den andre metoden som blir brukt i markedsorientering er spredning av informasjon og hvilke metoder som benyttes for spredning av informasjon inni bedriften (Kohli, Jaworski, 1990). I dette avsnittet vil jeg beskrive hvordan bedriften har fått frem for å spre informasjonen for å sikre at de ansatte har riktig kompetanse for å jobbe mot kundene.

Bedriften har brukt spredning av informasjonen gjennom hverdagslæring og daglige samtaler med de ansatte, for hvordan de vil at de ansatte skal oppføre seg mot kundene og det ser ut som at de følger Kohli og Jaworski sin metode uten at de egentlig tenker helt over det. Gjennom diskusjoner, hverdagslæring og daglige samtaler blir grunnlaget for spredning av kunnskap bedre og mer positivt. En av informantene sa at det er tenkt gjennom hvordan de vil ting skal ut til de ansatte og bedriften legger vekt på hvordan de vil at de ansatte skal bli oppfattet av kundene og lokalmiljøet. Ved denne metoden kan de ansatte få den riktige informasjonen og kan korrigere sin handling overfor kundene og de potensielle nye kundene. Siden dette er en liten bedrift jobber ledelsen ute i lag med de ansatte og da er det lettere for de ansatte å få vite mest mulig riktig informasjon og på den måten kan de samarbeide bedre.

Lederen i bedriften stoler på at de ansatte gjør jobben sin på den måten som selskapet vil at arbeidet skal utføres, og dette betyr at lederen har stor tillit til de ansatte. Siden dette er en liten bedrift er det ikke flere avdelinger, alle jobber sammen og deltar i daglig samtaler med hverandre, dette gjør at det er ingen forstyrrelser mellom de ansatte/avdelingen. Bedriften har også fastsatte regler og rutiner for hvordan de ansatte skal oppføre seg og hva som er lov og

ikke lov å gjøre. Dette gjør at spredningen av informasjonen går lettere i bedriften og feiltolkninger blir oppdaget forttere enn hvis det hadde vært flere avdelinger i bedriften.

Den siste prosessen innen markedsorientering er respons og beskriver hvordan bedrifter går frem å respondere på den innhentede og fortolkede informasjonen.

Hoveddelen av markedsinformasjonen blir innhentet eksternt og bearbeidet av bedriften, der de finner ut hvilke typer produkter som eksisterende og nye kunder måtte ønske og ha behov for. Så fatter ledelsen en strategi for hva som skal gjøre med informasjonen og hvordan de vil at de ansatte skal reagere på. Kohli og Jaworski (1990) sier respons handler om bedriftens innsamling av markeds informasjon og oversette innsamlingen av kunders problemer til løsninger som kundene kan ha behov for.

Dette betyr at bedriften følger Kohli og Jaworski sin siste prosess, som omhandler handlekraften i forhold til informasjonen og de tre hierarkiske påvirkningsfaktorene som ledelsesfaktorer, dynamikken mellom avdelingene og organisatoriske systemer er tatt i betraktning for hvordan bedriften jobber.

6.6 Redesign og eksperimentering

For at en bedrift skal forandre forretningsmodellen deres riktig, er det viktig å utføre kontrollert eksperimenter for å sikre at det blir en suksess (Jørgensen, Pedersen, 2017). Her er det viktig å stille seg de riktige spørsmålene for å utføre eksperimentet riktig i praksis og spare kostnader og ressursbruken (Jørgensen, Pedersen, 2017).

En forretningsmodell inneholder verdier fra forretnings muligheter og handler om hvordan bedriften skal skape, kapre og levere. Jørgensen et. al. (2019) skriver det er viktig at bedriftenes leder stopper opp og blir kjente med forretningsmodellen, der en også ser på aspektene ved miljø, klima og sosiale forhold. Dette gjør at en får en ny forretningsplan.

Informantene forteller at bedriften har hatt samme forretningsmodell siden oppstart, men at den er utvidet med ekstra punkter etterhvert som de har utviklet seg. Den delen av forretningsplanen som ikke har forandret seg er at de skal gjøre en god jobb med god kvalitet og arbeidet skal se pent ut i ettertid og kundene skal være fornøyde. Bedriften har i 2019 sett på og forandret forretningsplanen med hensyn til miljøet, det sosiale og den økonomiske

delen siden de skulle miljøfyrtårn sertifiseres. Dette gjorde at ting måtte spikres mer sammen og konkretiseres bedre. Etter sertifisering hos miljøfyrtårn, må bedriften lage nye årlig mål og strategier for miljø, sikkerhet og det sosiale. Hvordan det har gått må de dokumentere i en årlig rapport og samtidig sette nye mål. Bedriften satt seg et årlig mål som skal gjennomføres for å redusere fotavtrykket deres inne miljøet. På det interne planet har bedriften laget en langsiktig strategisk plan for bedriften som skal sikre dem flere kunder, høyere omsetning, større konkurranse fortrinn og en mer miljøbevisst bedrift.

Bedriften hadde dermed i realiteten eksperimentert med deres forretningsmodell før jeg intervjuet dem. De hadde sett på forretningsmodellen deres og utvidet den med de punktene som de fant ut passet for dem. Ved at de sertifiserte seg som miljøfyrtårn måtte de evaluere modellen deres til også inkludere miljø, økonomi og sosiale drivkrefter. Informantene fortalte at ved å inkludere dette, gjør til at som en bedrift må de tenke annerledes. Bedriften har drevet med en litt trygg eksperimentering siden de har mindre ressurser tilgjengelig for et slikt arbeid og det er veldig tidskrevende for en liten bedrift å gjøre en stor eksperimentering av forretningsmodellen. Bedriften mener de har brukte mye tid og ressurser ved sertifiseringen av bedriften, slik at de mener de har eksperimentert nok med deres forretningsmodell for nå. Siden alle prosjekter og eksperimenter ikke er uten kostnader og ressursbruk er det viktig at små bedrifter finner de riktige elementene for å spare kostnader (Jørgensen, et.al.,2019). Den nye forretningsmodellen de har laget, blir stående over en periode for å se om de har truffet riktig med deres visjon og strategi.

Siden bedriften bare har 5 ansatte, der alle bortsett fra en er ute og skaper inntjening, har de ikke så mye ressurser som kan brukes til å videreutvikle en mer bærekraftig utvikling enn det de har jobbet med til nå. Siden bedriften har brukt mye tid og ressurser på å bli miljøfyrtårn sertifisert sier de at de ikke har mulighet i nær fremtid til å øke den ene stillingen for å eksperimentere mer med bærekraftig utvikling. Bedriften har ikke sett endringer i resultatet deres ennå etter sertifiseringen, men de håper de ser endringer i fremtiden. Den endringen de ser er på de konkrete tiltakene de har gjort innen miljø og den sosiale delen.

6.7 Digitalisering

Som sagt i teoridelen er verden avhengig av moderne teknologi og vitenskap og ved bruk av digitaliserte løsninger kan vi spare miljøet for sløsing og forsøpling. FNs Brundtland rapport

fremstilte at teknologien ville spille en stor rolle for bærekraftig utvikling og Gramstad med flere (2017) poengterte at digitalisering av bedriftens oppgaver kan legge til rette for bærekraftig handel.

I intervjuene kom det frem at bedriften har digitalisert de fleste dokumentene deres, laget en internettside for handel og informasjon om bedriftens produkter og løsninger. Dette kan være med på å redusere bedriftens klimautslipp og legge til rette for mindre bruk av ressursbruk i selskapet. Deres satsing innen miljøfyrtårn har gjort at de satser på mer teknologi og de har satt flere mål for å redusere avfall, utskrift av kopier og økt digitalisering av deres produktløsninger. Alle anbudene bedriften regner på og tilbudene de gir til potensielle kunder blir gjort og sendt digitalt. Det er blitt mer vanlig på store byggeplasser at byggherre lager en nettportal som underleverandørene får tilgang på, som gir alle involverte digital tilgang på samme informasjon som letter arbeidet til alle parter. Ved denne løsningen får alle oppdaterte planlegninger og vedlegg, som hindrer ressursløsning av alle involverte parter i prosjektet.

Bedriften gjør igangkjøringer av deres produkter digitalt hvis det er mulig og ved problemer prøver de å se om de kan se på feilen digitalt hvis det er mulig. Fleste parten av produktene som bedriften selger er fysiske varer og det er ikke mulig å digitalisere de.

Brønn og Arnulf (2019) skriver at samspillet mellom teknologi og sosial struktur i bedriften er noe bedriften må ta høyde for ved digitalisering. Denne bedriften har ansatte som er relativt ung og er vant å jobbe med digitale løsninger og derfor var det ikke noen store ulemper for bedriften å digitalisere mer. Bedriften har tatt hensyn til tidsbruken til de ansatte hvis de har hast og må lete etter dokumenter ved for eksempel HMS. Disse dokumentene er ennå i papirform, fordi ved en eventuell hendelse er det noen papirer som må utfylles og sende til for eksempel myndigheter eller arbeidstilsynet. Det er da ressurs sparende at de ligger lett tilgjengelig for de ansatte.

7 Konklusjon

I denne masteroppgaven har hovedfokuset vært på problemstillingen som er «Hvordan kan små bedrifter jobbe mot bærekraftig utvikling». Det har kommet en jevn økning av forskning og teorier rundt bærekraft utvikling og markedsorientering. På bakgrunn av at bærekraftig utvikling er interessant va ønsket mitt å se nærmere på hvordan bedrifter kan jobbe med bærekraft der markedsorientering va inkludert i det. Ved bruk av en kvalitativ undersøkelse var formålet mitt å tilegne meg økt kunnskap om to felt som er veldig interessante og i vinden nå.

Gjennom analyse av empiriske funn relatert til bærekraft og markedsorientering med under temaer innen resultater, tredimensjonalitet, tjenestelogikk, allianser, sirkulær økonomi, B Swot analyse, markedsorientering, redesign og eksperimentering av forretningsmodell og digitalisering har denne studien klart å kartlegge hvordan denne lille bedriften jobber eller kan jobbe mot bærekraftig utvikling.

Denne studien har tatt for seg flere forhold som kan være hjelpe steg for små bedrifter mot utvikling av en mer bærekraftig utvikling. Det kan være vanskelig for bedrifter å vite hvor en skal starte hvis en vil jobbe mot bærekraft og derfor ville jeg se på en metode som gjorde det lettere å starte en slik prosess.

Det første steget som må til er at bedriftene måtte ville endre seg og ville satse mer på miljøet. Det er flere steg som bedrifter må se på for å kunne se en helhet i endringen. Funnen jeg fant med denne bedriften viste at bedriften allerede hadde gjort en stor jobb for å bli en mer bærekraftig bedrift. De hadde gjort det for å se på miljøet og bidra til å redusere deres fotavtrykk på naturen. Men ved å gjøre alle skrittene ved sertifiseringen til miljøfyrtårn og ta det seriøst endte de opp med å gjøre prosjektet deres mye større enn de trodde. Det kreves en del av bedriftene for å satse på bærekraftig utvikling, dette fordi de må se på alle aspektene internt og eksternt i bedriften. Forskningsspørsmålene jeg lagde til problemstillingen gjorde det lettere å finne konkret ut hvordan bedriftene kunne jobbe for å bli mer bærekraftig. Funnene i denne studien var at bedriften hadde jobbet med resultatet og tredimensjonaliteten i bedriften. Dette er et viktig steg for å skape en lønnsom og effektiv bedrift, og ved å gjøre det skapte de et handlingsrom som gjorde denne prosessen mulig. Bedriften hadde også sett på

den sirkulære delen av bedriften for å se på metoder som kunne gjøre bedriften bedre og redusere avfallet og en lengere levetid for produktene deres.

Bærekraftig Swot analysen viste at bedriften visste hva som var deres styrker, svakheter, muligheter og trusler der miljøet og de sosiale delene var inkludert. Det er nok en fordel for de bedriftene som har det nedskrevet slik at de mer tydelig kan se sitt potensiale på forskjellige områder. Denne bedriften fikk det nedskrevet under denne studien og dermed ble det mer tydelig for dem også. Selv om de allerede i hodet deres visste svaret.

Bedriften drev med markedsorientering selv om de ikke fulgte Lusch og Vargo sin fortolkning slavisk. De gjorde de riktige stegene for å sikre at bedriften var mer markedsorientert og ved at de er en liten bedrift kan de snu seg lettere om ved endringer enn de store bedriftene kan. Bedriften slipper nok litt unna misforståelser som kan oppstå ved implementering av informasjonen, da ledelsen jobber ute i feltet i lag med de ansatte og informasjonen kan snakkes lett om. Hvis bedriften ønsker å oppnå større markedsorientering må de kanskje lage mer strategier som kan øke deres markedsorientering.

Teorien viser at for å oppnå større bærekraft må bedriftene redesigne og eksperimentere med forretningsmodellen til bedriften. Funnen i denne studien viste at bedriften allerede hadde utvidet sin forretningsmodell til å inkludere miljøet også, da det sosiale og økonomiske delen allerede var inni den ordinære forretningsplanen til bedriften. Bedriftens endring av forretningsplan kom som en del av arbeidet mot miljøfyrtårn sertifiseringen. Derfor så ikke bedriften vitsen med å endre den nye forretningsplanen ennå, da de ikke hadde sett om den nye hadde gitt de resultatene de håpet på.

Både Brundtland rapporten og flere andre forskere nevnt i denne studien mener at teknologien spiller en stor rolle i bærekraftig utvikling. Der bedriftene må lage bedre digitale løsninger å fortsette å være en lønnsom bedrift. Denne bedriften har satset på digitalisering av bedriften og den kontordelen av jobben er i digitale programmer. Bedriften har jobbet med å utvide de digitale områdene ute på arbeidsplassen, føring av timer, HMS og dokumenter. Dette har gjort at har redusert avfallet sitt og redusert noe av reisene. Ved å studere teorien ang digitalisering og funnen fra bedriften ser en at bedriften jobber i riktig retning.

For at bedriftene skal jobbe med bærekraftproblemet er en av tingene å ta ansvar for hvordan de bidrar til utfordringene. Ved å studere og jobbe med undertemaene for hvordan jobbe mot

bærekraftig vil bedriftene jobbe seg gjennom «listen» med ting som skal til for å kunne utvikle en bærekraftig utvikling.

Etter jeg har studert denne bedriften mot teorien jeg har presentert, vil jeg si denne bedriften har jobbet godt mot å få en mer bærekraftig utvikling. Denne bedriften hadde nok en stor fordel siden veldig mye av arbeidet allerede var lagt ned av dem. Hadde jeg undersøkt en bedrift som ikke var startet prosessen med bærekraft tror jeg resultatene mine hadde vært annerledes og et for stort arbeid i en masteroppgave med redusert tid og siden små bedrifter har mindre ressurser tilgjengelig.

7.1 Begrensinger og videre forskning

Ved at denne studien som er gjennomført er begrenset i både tid og ressurser, har gjort at jeg ikke har kunnet gjennomført en mer omfattende studie med flere bedrifter. Hadde jeg hatt mer tid hadde jeg inkludert en bedrift til i en annen bransje, men denne skulle ikke ha startet på jobben med bærekraftig utvikling eller ha vært sertifisert innen miljø. Det hadde vært interessant å se hvordan svar de hadde gitt og hvordan bidrag de hadde kunnet komme med. Det kan hende de har en annen innsynsvinkel enn denne bedriften.

Siden denne bedriften kun har vært sertifisert i under ett år er det stor sannsynligvis for at de hadde ville gjort endringer i bedriften og hatt flere fremtidige planer for hvordan oppnå ennå mer bærekraftig utvikling, da en slik endring kommer over tid.

For videre forskning hadde det vært interessant å se om bedriftene i andre landsdeler har like svar som denne fra Nord-Norge. Om bedrifter som drevet med bærekraftig utvikling en lengere periode er mer markedsorientert enn de som akkurat er startet prosessen.

8 Referanseliste

Bøker og artikler:

Ayres, R. U. (2008). Sustainability Economics: Where do we stand? *Ecological Economics*, 67, s. 281-310.

Baldassarre, F. & Campo, R. (2016). Sustainability as a marketing tool: To be or to appear to be? *Business Horizons*, 59(4), 421-429.

Bhattacharya, C. B., Sen, S. & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan management review*, 49(2), 36-44.

Brottveit, G., *Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder. Om å arbeide forskningsrelatert.* Oslo: Gyldendal

Brundtland Commission. (1987). *World commission on environment and development. Our common future.*

Bryman, A., Bell, E. *Business research methods*, 4. utgave. Oxford: University press

Brønn, P.S., Arnulf, J.K. (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner.* Bergen: Fagbokforlaget. 2.utgave

Campbell, N., O'Driscoll, A., Saren, M. (2013). Reconceptualizing resources: A critique of service- dominant logic. *Journal of Macromarketing*. 33(4). 306-321

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4),39-48.

Carson, S.G., Kosberg, N. (2003). *Etisk forretning; Bedrifters samfunnsansvar.* Oslo: Cappelen Akademisk forlag

Choi, D.Y, Gray, E.R. (2008). The venture development processes of “sustainable” entrepreneurs. *Management Research News*. Vol.31. No.8

Daly, H.E. (1990). Toward some operational principles of sustainable development. *Ecological Economics*. Vol.2. 1-6.

Dresner, S. (2008). *The principles of sustainability.* London: Earthscan.

Ellingsen, K.A. (1999). Markedsorientering og reiseliv. Hvordan måle bedriftens grad av markedsføring. Alta: Presentert på den 8. Nordic Tourism Research Conference

Ellingsen, K.A., Mehmetoglu, M. (2005). Perspektiver på markedsføring av reiselivet. Fagbokforlaget. ISBN 8245002496

Gramstad, C.S., Helland, S., Saebi, T. (2017). Nye forretningsmodeller i handelen. Oslo: Universitetsforlaget

Ingebrigtsen, S., Jakobsen, O.D. (2004). Økonomi, natur og kultur. Oslo: Abstrakt forlag as

Kotler, P. (2000). Marketing management. Millennium Edition. Custom Edition for University of Phenix, Prentice Hall. Page 9.

Krogh, T., Theil, R., & Egeland, T. (2000). *Historie, forståelse og fortolkning: Innføring i de historisk-filosofiske fags fremvekst og arbeidsmåter* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Jakobsen, Ø., Jaminon J., Jakobsen O. Er målsetningen om økonomisk vekst forenelig med kravet om bærekraftig utvikling? *Magma* 4/2008.

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A., (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, 3 utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

Jørgensen, S., Pedersen, L.J.T., Skard, S. (2019). På vei mot sirkulære forretningsmodeller i varehandelen. *Praktisk økonomi & finans*. vol.1. Praktisk økonomi & finans <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2019-01-06>

Jørgensen, S., Pedersen, L.J.T., Skard, S. (2019). Eksperimentering for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon. *Magma*. Nr.05

Jørgensen, S., Pedersen L.J.T, (2015) Bærekraftige forretningsmodeller. *Magma* Nr. 6. 53-61

Lafferty, W.M., Langhelle, O. (1995). Bærekraftig utvikling. Oslo; Ad Notam Gyldendal

Lusch R. F, Vargo, S.L. (2014) Tjenestedominant logikk; Premisser, perspektiver og potensial. Oslo; Capellen Damm Akademisk AS

Mehmetoglu, M. (2004). Kvalitativ metode for merkantile fag. Bergen: Fagbokforlaget

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

Nygaard, A., (2019) Grønn markedsføringsledelse; om bærekraftig entreprenørskap, strategi og markedsføring., Bergen; Bokforlaget

Porter, M.E., Linde, C.V.D. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *The journal of economic perspectives*. Vol. 9. Nr. 4. 97-118

Porter, M.E., (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The free Press

Sheth, J. N, Paratiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing., [International Business Review Volume 4, Issue 4](#), 1995, Pages 397-418

Vargo, S.L., Lusch, R.F (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, vol.68, 1-17

Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences og logic. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254-259. Doi: 10.1016/j.indmarman.2007.07.004

Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.

Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2016). Service- dominant logic 2025. *International journal of research in marketing*, 34, 46-67

Vikøren, B. M. (1990). Market orientation: a sustainable small-scale advantage? *Entrepreneurship & Regional development* 2(4), 335-344.

Vormedal, I. (2005). Report no. 10/05 Business Influence in Global Governance for Sustainable Development: Assessing the role of WBCSD. University of Oslo: Program for

Yin, R. K. (2003). Case study research: design and methods. Thousand Oaks, Calif: Sage

Linker:

<https://www.gdrc.org/sustdev/bellagio-principles.html> : Bellagio Principles: Guidelines for the practical assessment of progress toward sustainable development . 08.11.2019

https://www.minstemme.no/faglige-ressurser/Hva_er_FNs_baerekraftsmal

<https://etiskhandel.no/kom-i-gang/bedrift/>

<https://www.fn.no/Tema/Fattigdom/Baerekraftig-utvikling>

<https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/nfd/dokumenter/vedlegg/smabedriftslivet-uu.pdf>

United Nations; sustainable development goals

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

<https://www.gronnkonkurranskraft.no/files/2016/10/Veikart-for-grønn-handel-2050.pdf>

[https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00018-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00018-6)

Vedlegg 1

Intervjuguide:

Markedsorientering:

Innhenting: Hvordan innhenter dere markedsinformasjon

Som gjelder nåværende og fremtidige kunder?

Spredning: hvordan sprer dere informasjonen ned til de ansatte og har dere regler eller rutiner for det? Hvordan får dere informasjonen ut til kundene?

Handlekraft: hvordan implementerer dere markedsinformasjonen?

Påvirkningsfaktorer: hvordan ledelsesfaktorer kan påvirke, hvordan er relasjonene mellom de ansatte/avdelingene? Hvordan er organisasjonssystemet deres?

1. Hva er deres forretningsplan? (deres sterke og svake sider ved aspektene miljø, klima og sosiale forhold)
2. Er det mulig for dere å eksperimentere med deres forretningsmodell for å sikre mer bærekraftig utvikling? Hvis der er, hvilke av deres produkter eller prosjekter er det mulig å eksperimentere med?
3. Swot analyse:
 - Hva vil du si er bedriftens styrker internt?
 - Hva vil du si er bedriftens svakheter internt?
 - Hva vil du si er bedriftens muligheter eksternt?
 - Hva vil du si er bedriftens trusler eksternt?

«World Resources Institute har anbefaler følgende metode for å etablere en konstruktiv SWOT analyse:

4. begynne med miljømessige, sosiale og økonomiske drivkrefter på makronivå for å kunne identifisere det langsiktige trussel- og mulighetsbildet. Etterpå kan man bryte ned effektene av disse drivkreftene på den enkelte bedrift for å evaluere bedriftens styrker og svakheter. Snakk mer rundt dette området med informantene, for så å få et svar

5. Hva kan være de nye risikofaktorer og utviklingstrekk knyttet til bedriftens virksomhet som må tas hensyn til når det kommer til alle aspekter. Dette kan være underliggende krefter i markedet, i samfunnet eller blant ulike interessegrupper (stakholders).
6. Hovdan kompetanseutvikling har bedriften og har bedriften noen de samarbeider med som kan bidra til en konkurranse fortrinn? Har dere noen kunnskap om hvilke områder bedriften er sårbarhet(truslene) i verdikjeden»
7. Sirkulær økonomi: -hvor mye av deres produkter og arbeidsmetoder gjør det mulig for å kunne skape en mer sirkulær økonomi?
-Betaler dere for å bli kvitt avfallet i dag?
-Kan andre aktører ha nytte av deres avfall eller kan deler brukes igjen?
8. tjenestelogikk: Har dere noen samarbeidspartnere som dere samarbeider med innen miljø, sikkerhet, forsøpling eller bedre bruk av ressursene tilgjengelig?
9. Deres resultat: Slik det er i dag, er det mulig for dere å bruke større ressurser på å forbedre bærekraftig utvikling
Tredimensjonalitet: hvordan arbeider med bedriften med dette området? Og vet dere hva det er?

Hvordan ser dere på den økonomiske, miljømessige og sosialebunningen?

