



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Bærekraft i strategi og virksomhetsstyring

En kvalitativ studie av bedriftenes drivkraft bak integrering av bærekraft

Ana-Maria Virtosu

Masteroppgave i økonomi og administrasjon – juni 2022

Forord

Denne masteroppgaven er et resultat av et toårig masterstudium i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen ved UiT. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng av fordypningsretningen økonomisk styring.

Bærekraft er det viktigste temaet i vår tid. Interessen og motivasjonen for masteroppgaven har forankring i min egen ansvarsfølelse knyttet til bærekraft.

Når jeg flyttet fra Moldova til Norge i 2012, hadde jeg et stort mål. Det var å ha en mastergrad. Jeg har lært veldig mye om meg selv ved å gjennomføre et større prosjekt alene. Jeg har jobbet strukturert og mener at sluttresultatet er vel gjennomført. Ved hjelp av å sette med selv egne «to do lister» og tidsfrister har jeg kunne arbeidet strukturert.

Med dette ønsker jeg å rette en stor takk til min veileder Henning Sollid som har støttet meg, gitt meg gode råd og konkrete tilbakemeldinger. Jeg vil også rette en stor takk til familie, kjæreste og venner som har motivert meg når ting har vært utfordrende og alltid heiet på meg. Til sist vil jeg takke alle informantene som har stilt opp for intervjuene i denne masteroppgaven.

Tromsø, juni 2022

Ana-Maria Virtosu

Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven er å utvide forståelsen av integrering av bærekraft i strategi og virksomhetsstyring. Mange bedrifters tiltak og aktiviteter knyttet til bærekraft er for små og fortsatt i pilotstadiet. Måten bedriftene jobber på for å nå målene er påvirket av hvordan myndighetene har respondert på bransjens ønsker. Bærekraft er det viktigste temaet i vår tid og alle må bidra for å nå FNs 2030- og 2050-agendaen.

Gjennom en kvalitativ analyse vil denne oppgaven undersøke hvordan og hvorfor strategi og virksomhetsstyring utformes for å bidra til å oppnå FNs bærekraftsmål. Det undersøkes med andre ord hva som er hovedinsentivet og drivkraften bak bærekraft i bedriftene. Oppgaven er basert på svar fra seks ulike bedrifter i ulike bransjer i Troms og Finnmark. Informantene er ledere og ansatte med ansvarsområder på bærekraft og miljø.

Oppgavens problemstilling er: *Hvordan og hvorfor integrere bærekraft?*

Aspekter som er av betydning til problemstillingen er bedriftenes vektlegging av interessentens krav til bærekraft og strategisk posisjonering. Oppgaven forsøker å gradere bedriftenes strategiske posisjonering i inside out- og outside in tilnærming. Dette ble vurdert ut ifra følgende kriterier: kunder, myndighetene, omdømme og egne kapabiliteter og ressurser. Oppgaven kartlegger hvorvidt integrering av bærekraft er tvingende-, mimetisk- eller normativ isomorfisme. Strategi realiseres gjennom virksomhetsstyring ved bruk av virkemidlene kultur, målstyring og administrativ styring.

Funn viser at initiering av strategiarbeid starter først internt i bedriften etter initiativ fra ledelsen og styret hvor de tilbakeliggende årsakene er press fra interessentene. Majoriteten av bedriftene har en outside in tilnærming til posisjonering i forhold til kundene.

Myndighetskravene utgjør en outside in tilnærming i bedriftene, men det har i liten grad betydning for bedriftenes strategi per dags dato. Det forventes av bedriftene at myndighetskravene vil øke og de posisjonerer seg allerede i dag for de fremtidige kravene. Det er viktig for bedriftene å ha et godt omdømme og de blir i stor grad påvirket av hva andre mener om det. Omdømme bidrar til en outside in tilnærming til posisjonering i bedriftenes bærekraftstrategi.

Funn viser at den strategiske tilnærmingen til posisjonering avhenger av hvilken bransje bedriftene opererer i. Interne faktorer er viktig for å kunne lykkes med bærekraft. Bedriftenes strategiske posisjonering med utgangspunkt i egne kapabiliteter og ressurser er i stor grad en inside out tilnærming. Funn viser at bedriftene har i noen grad tvingende isomorfisme og i liten grad mimetisk isomorfisme.

De viktigste virkemidlene for å lykkes med operasjonalisering av de strategiske bærekraftsmålene er kulturell- og målstyring. Funn viser at administrativ styring er mindre synlig i operasjonalisering av strategiske bærekraftsmål.

Nøkkelord: Bærekraft, Miljø, Strategi, Virksomhetsstyring, Drivkraft

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Aktualisering	1
1.2	Problemstilling og formål.....	2
1.3	Presiseringer og avgrensninger.....	2
1.4	Struktur for oppgaven.....	3
2	Teoretisk rammeverk.....	4
2.1	Bærekraft	4
2.1.1	Den tredelte bunntinjen	7
2.1.2	Interessenter	8
2.2	Strategi og virksomhetsstyring	11
2.2.1	Strategi	12
2.2.2	Strategiprosessen.....	14
2.2.3	Strategi- mulige tilnæringer	16
2.2.4	Eksterne faktorer – outside in tilnærming	17
2.2.5	Interne faktorer – inside out tilnærming.....	20
2.2.6	Outside in og inside out.....	22
2.3	Institusjonell- og nyinstitusjonell teori.....	24
2.3.1	Isomorfisme.....	25
2.4	Virksomhetsstyring.....	28
2.4.1	Kulturell styring	29
2.4.2	Kybernetisk styring	30
2.4.3	Administrativ styring.....	31
2.5	Oppsummert teoretisk rammeverk	33
3	Metode.....	34
3.1	Vitenskapsteori	34

3.2	Valg av undersøkelsesmetode	35
3.3	Forskningsdesign	36
3.4	Utvalg av bedrifter	37
3.5	Datainnsamling	40
3.5.1	Fremgangsmåte	40
3.5.2	Intervjuguiden	41
3.6	Reliabilitet	43
3.7	Validitet	44
3.8	Forskningsetikk	45
4	Empiri og analyse	46
4.1	Hvorfor integreres bærekraftsmål inn i bedriftens strategi?	46
4.1.1	Initiering av strategiarbeid	46
4.1.2	Kunder	51
4.1.3	Myndighetene	58
4.1.4	Omdømme	61
4.1.5	Oppsummert: Eksterne faktorer og outside in tilnærming	64
4.1.6	Egne kapabiliteter og ressurser	66
4.1.7	Oppsummert: Interne faktorer og inside out tilnærming	69
4.2	Hvordan utformes bedriftens virksomhetsstyring for å operasjonalisere de strategiske bærekraftsmålene?	70
4.2.1	Virksomhetsstyring	70
4.2.2	Oppsummert- utforming av virksomhetsstyring	78
5	Konklusjon	79
5.1	Forslag til videre forskning	82
6	Referanseliste	83
	Vedlegg	90

Vedlegg 1 – Intervjuguide	90
Vedlegg 2 – Samtykkeerklærings skjema	97

Tabelliste

Tabell 1: Informasjon om informantene	39
Tabell 2: Dato, lengde og sted for intervju	41
Tabell 3: Kunder	51
Tabell 4: Tilnærming til posisjonering	55
Tabell 5: Myndighetene	58
Tabell 6: Omdømme	61
Tabell 7: Egne kapabiliteter og ressurser	66

Figurliste

Figur 1: FNs bærekraftsmål	5
Figur 2: Interessenter	8
Figur 3: Sammenheng mellom strategi og virksomhetsstyring	11
Figur 4: Strategiprosessen	15
Figur 5: Illustrasjon av SWOT sett opp mot interne og eksterne forhold	16
Figur 6: Porters Fem Faktor Modell	18
Figur 7: PESTEL	19
Figur 8: Styringspakke	28

1 Innledning

1.1 Aktualisering

Norge har i likhet med verden for øvrig en vei å gå dersom de internasjonale klimamålene skal nås innen 2030 og å bli et lavutslippssamfunn i 2050 (FN-sambandet, 2022). Det kreves en «radikal omstilling» og høyere tempo i norsk næringsliv for å nå bærekraftsmålene.

Tankeganger skal fornyes og nye bærekraftige ideer skal utvikles. Hver enkel bedrift har et ansvar for å hjelpe Norge og verden om å redusere klimagassutslippene (Meld. St. 40, 2020-2021).

Tidligere forskning viser at bedriftene i privat sektor ønsker at myndighetene skal ta mer ansvar for den bærekraftige endringen (Ernst & Young, 2019). FNs hovedbærekraftsmål 17 går ut på at lokale og regionale myndigheter må samarbeide med private aktører og andre i samfunnet for å mobilisere ressurser som skal allokere til bærekraft (Meld. St. 40, 2020-2021). Det er myndighetenes ansvar å følge opp 2030-målene. *«Ifølge FN kan to tredjedeler av delmålene kun nås gjennom lokal innsats»* (Meld. St. 40, 2020-2021, s. 8).

Bærekraft er noe som stadig tillokker seg flere kunder (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021). Omtrent tre fjerdedeler av Norges 100 største selskaper har satt seg kvantitative mål for å oppnå ett eller flere av FNs bærekraftsmål (PwC, 2021). I følge PwC sin rapport om bærekraftig strategi, risikostyring og fokus på sosial bærekraft, har selskaper som fokuserer på det i sin virksomhet, bedre forutsetninger om å oppnå økonomisk gevinst i det grønne skiftet (PwC, 2021). Ut av de 100 selskapene i PwC sin rapport, er det bare 53 % som har tydelig strategi for bærekraft i 2020. Selskaper i norsk næringsliv som velger å ikke integrere bærekraftsmålene i strategien sin, risikerer å gå glipp av forretningsmuligheter knyttet til bærekraft (PwC, 2021).

«Høy integritet er avgjørende for omdømmet og en forutsetning for omgivelsens tillit» (Meld. St. 40, 2020-2021, s. 170). Det er noe som også gjelder bedriftenes omdømme i forbindelse med deres bærekraftarbeid. Omgivelsene observerer om bedriftene tar ansvar og ikke gjør noe skade på miljøet. Det vektlegges hvorvidt bedriftene jobber med bærekraft fordi de virkelig bryr seg om det eller om det gjøres for syns skyld (PwC, 2021).

Norske virksomheter besitter midler og teknologi som de kan bidra med til å tilgjengeliggjøre vitenskap, teknologi og innovasjon (Meld. St. 40, 2020-2021). Bedriftenes egne ressurser og kapabiliteter er en viktig forutsetning for inkludering og samarbeid om bærekraftsmål. Teknologiske forskjeller skal hindres i det globale partnerskapet og skape transparens.

1.2 Problemstilling og formål

Denne masteroppgaven etterstreber en helhetlig forståelse av hvilken rolle spiller bærekraft i bedriftenes virksomhetsstyring og strategi i Norge. I lys av endringene som skjer i samfunnet med tanke på bærekraft, er det interessant å belyse hva selskaper i ulike bransjer gjør for å nå bærekraftsmålene og hvilken tilnærming selskapene har til strategiarbeid.

På bakgrunn av ovennevnte har jeg forsøkt å kartlegge hva som er hovedinsentivet til å integrere bærekraft i strategi og hvordan jobber selskapene med å innarbeide bærekraft i sin virksomhetsstyring og strategiske posisjonering.

Problemstillingen i denne masteroppgaven er som følger:

«Hvordan og hvorfor integrere bærekraft?»

Følgende forskningsspørsmål på problemstillingen er formulert som følger:

- 1. Hvorfor integreres bærekraftsmål inn i bedriftens strategi?*
- 2. Hvordan utformes bedriftens virksomhetsstyring for å operasjonalisere de strategiske bærekraftsmålene?*

1.3 Presiseringer og avgrensninger

Det er mange faktorer som kan påvirke hvordan bedrifter utformer sin virksomhetsstyring og strategi. Samtidig er bærekraft et omfattende tema som kan løses fra ulike perspektiver. Det vil gå utover masteroppgavens tid å studere alle aspektene ved bærekraft i virksomhetsstyring og strategi. Oppgaven setter fokus på miljø aspektet i bærekraft. Begrepet «bærekraft» avgrenses ved hjelp av det teoretiske rammeverket, den tredelte bunnlinje.

I forskningsspørsmål 1, fokuseres det på om bedriftene integrerer bærekraft på grunn av interne eller eksterne faktorer. Det vil kategoriseres i «*inside out*» og «*outside in*» strategiske

tilnærminger til posisjonering. For å skape sikkerhet i oppgaven vil forskningsspørsmål 1 avgrenses med følgende spørsmål:

Hvordan vurderes og vektlegges kundes behov, egne kapabiliteter og ressurser, omdømme og myndighetskrav i selskapets strategiske posisjonering med hensyn til bærekraft?

Oppgaven vil inkludere seks mellomstore til store bedrifter i ulike bransjer i Norge. Informantene som er sentrale i denne oppgaven for å kunne svare på spørsmålene er ledere og ansatte med ansvarsområde innen bærekraft i virksomhetsstyring og strategi.

1.4 Struktur for oppgaven

Denne masteroppgaven tar utgangspunkt i allerede tilgjengelig teori og tidligere forskning innenfor bærekraft, strategi og virksomhetsstyring.

I metodekapittelet redegjøres det for valg av undersøkelsesmetode, forskningsdesign og utvalg av bedrifter. Oppgaven tar utgangspunkt i intervjuguide som ble gjennomført med ledere og ansatte med ansvarsområder for bærekraft i seks forskjellige bedrifter i ulike bransjer. Metodekapittelet avsluttes med en vurdering av oppgavens reliabilitet, validitet og forskningsetikk.

Det ble vurdert som mest hensiktsmessig å slå sammen empiri- og analysekapittelet. Observasjonene fra intervjuene knyttes til relevant teori i kapittelet. Empiri- og analyse er inndelt i to delkapitler med undertemaer som tilhører hvert forskningsspørsmål. Informantenes svar presenteres og analyseres under tilhørende tema. Problemstillingen besvares gjennomgående i dette kapittelet.

Avslutningsvis i konklusjonen, oppsummeres det for viktige funn knyttet til problemstillingen. Som følge av en omfattende analyse for hvert av undertemaene, vil konklusjonen gjøres relativt kort. Til sist vil de presenteres forslag til videre forskning, oppgavens begrensninger, feilkilder og implikasjoner av funnene.

2 Teoretisk rammeverk

Første delkapittelet i det teoretiske rammeverket vil redegjøre for begrepet bærekraft gjennom den tredelte bunnlinjen. Deretter vil det gjøres rede for krav for bærekraft fra ulike interessenter.

I andre delkapittel presenteres en modell for sammenhengen mellom strategi og virksomhetsstyring. Følgende vil strategi og strategiprosessen bli definert med forankring i tidligere forskning. Det vil presenteres ulike modeller og analyseverktøy for interne og eksterne faktorer i strategisk analyse. Teorien som underbygger strategisk posisjonering, vil kategoriseres i en inside out- og outside in strategisk tilnærming. Disse strategiske tilnærmingene er grunnlaget for analysen for hvilke faktorer som er viktigst for initiering av bærekraft i bedriftene.

Problemstillingen belyses videre fra en organisatorisk tilnærming gjennom institusjonell- og nyinstitusjonell teori. Avslutningsvis fokuseres det på virksomhetsstyring som en styringspakke bestående av kulturell-, kybernetisk- og administrativ styring.

2.1 Bærekraft

Begrepet bærekraft er beskrevet av Butters, som en langsiktig utvikling for sosiale forhold og økonomi i samfunnet, men under begrensninger av hvor mye økosystemet vårt tåler å bli utnyttet (Butters, 2004). Første gang begrepet bærekraft ble omtalt i Norge var i 1987 av Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, også omtalt som Brundtland-kommisjonen (Brundtland, 1987). Deres hensikt var å bevisstgjøre befolkningen om hvor viktig det er å ta vare på ressursene vi har og ha en bærekraftig utvikling. De kalte rapporten for «*Vår felles fremtid*» der de også hadde som hensikt å løse problemer knyttet til fattigdom og miljø (FN-sambandet, 2022).

Regjeringen har satt som mål å redusere klimagasser med 50 til 55 prosent innen 2030 (Regjeringen, 2021). Innen 2050 skal utslippene reduseres med 90-95 prosent (Regjeringen, 2021). Gevinsten fra bærekraft er generelt mindre økonomisk synlig, men det gjenspeiler seg i andre ting, slik som økt omdømme som fører til flere kunder og økt lønnsomhet (Ernst & Young, 2019; Meld. St. 40, 2020-2021; PwC, 2021).

FNs bærekraftsmål består av 17 hovedmål og 169 delmål som ble vedtatt i 2015 (Meld. St. 40, 2020-2021). Disse målene samler alle land, næringsliv og sivilsamfunn til å jobbe sammen mot samme mål. Hovedprinsippet med FNs bærekraftsmål er å inkludere alle. «FNs bærekraftsmål setter verden på rett kurs» (FN-sambandet, 2022).



Figur 1: FNs bærekraftsmål

Bilde hentet fra nettsiden til FN-sambandet (FN-sambandet, 2021).

Rapporten fra PwC viser at 74 % av de 100 største selskapene i norsk næringsliv har vurdert minst ett av FNs bærekraftsmål som betydningsfull for deres virksomhet (PwC, 2021). De mest prioriterte bærekraftsmålene i norsk næringsliv er hovedmål 8 med en andel på 59 % om anstendig arbeid og økonomisk vekst, hovedmål 12 med en andel på 51 % om ansvarlig forbruk og produksjon og hovedmål 13 med en andel på 67 % om å stoppe klimaendringene (PwC, 2021). Andelen prosent er beregnet ut ifra de 100 selskapene i rapporten hvor av en stor prosentandel også rapporterer tallfestede mål knyttet til disse tre målene som er høyest prioritert. Det avhenger også av hver bransje om hvilke mål som prioriteres høyest og hvilke KPIer som blir bestemt av hvert selskap (PwC, 2021).

To av bærekraftsmålene som vil bli lagt vekt på i innen miljø i oppgaven er hovedmål 12 og 13. Hovedmål 12 handler om å sikre bærekraftig forbruks- og produksjonsmønstre (FN-sambandet, 2022). Blant det viser det seg å være stort overforbruk av råvarer. Delmålene i mål 12 går ut på å redusere matsvinn og avfall, øke resirkuleringsgraden, fremme bærekraftige ordninger for offentlige anskaffelser, redusere ineffektive subsidier til fossilt brensel mv. Hovedmål 13 handler om å stoppe klimaendringene (FN-sambandet, 2022). Et av

delmålene i mål 13 går ut på å innarbeide tiltak mot klimaendringer i politikk, strategier og planlegging på nasjonalt nivå. Selv om det har vært en betydelig forbedring siden 2019, er det fortsatt plass til utvikling når det gjelder rapportering av tallfestede mål for utslippskutt, kommunikasjon av bærekraft og resirkulering (PwC, 2021).

Norge har 24 nasjonale mål som gjelder miljø fastsatt av Klima- og miljødepartementet med forankring i forskrifter, stortingsmeldinger og proposisjoner (Meld. St. 40, 2020-2021). Norges miljømål er fordelt over ulike områder innen miljø som naturmangfold, kulturminner og kulturmiljø, friluftsliv, forurensning, klima og polarområdene. Tiltakene som hovedsakelig den norske regjeringen vil iverksette, er å følge opp Klimaplanen for 2021-2030, styrke evnen til samfunnet for å håndtere klimaendringer og utvikle målesystemer for å evaluere effekten av klimatilpasningene (Meld. St. 40, 2020-2021). Norge som nasjon har mye å jobbe mot for å nå målet om å redusere forbruket og utslippene sine innen 2030 (FN-sambandet, 2022). Bærekraftsmålene henger tett sammen og fungerer slik at hvis ett av målene skal nås, må man også jobbe mot de andre målene parallelt.

Norge vil gjennom reguleringer og krav som har bærekraftig utvikling i fokus, legge til rette for lønnsomhet i et marked som er bærekraftig (Regjeringen, 2021). Allerede nå er bedriftene pålagt til å utføre bærekrafts rapportering jf. Regnskapsloven § 3-3 c. En bedrift er mer robust for endringer i fremtiden hvis bedriftene allerede i dag jobber med bærekraft innad i bedriften daglig (Meld. St. 40, 2020-2021). Mange bedrifter har også innstilt seg på å integrere bærekraft i virksomheten på grunn av konkurransefortrinnene de kan skape seg på markedet (Hart, 1995).

Mange tiltak knyttet til bærekraft iverksatt i bransjer er for små og fortsatt i pilotstadiet (Ernst & Young, 2019). De største selskapene gjør mest. Lavt tempo er et resultat av manglende fokus på de viktigste utslippskildene. Måten en bransje jobber på for å nå målene, er påvirket av hvordan myndigheten har respondert på bransjens ønsker. Mange bransjer mangler fortsatt helhetlige klimamål og strategier. Få stiller konkrete klimakrav til leverandører. Bransjene ønsker strengere krav og mer støtte fra staten på tvers av bransjene (Ernst & Young, 2019).

2.1.1 Den tredelte bunnlinjen

Bærekrafts begrepet er et sammensatt begrep. Det har tidligere blitt definert gjennom klima og miljø, sosiale forhold og økonomi. Disse faktorene danner en såkalt tredelt bunnlinje (Garetti & Taisch, 2012; Ødegård et al., 2019). Den tredelte bunnlinjen gjenspeiler en bedrifts suksess og resultater (Carson & Skauge, 2019). Det kan være vanskelig å definere begrepet bærekraft, men det er mindre komplisert hvis man ser det fra ulike perspektiver for å se det store bildet av bedriftens bærekraftige virksomhetsledelse.

Første aspektet i den tredelte bunnlinjen som forklarer begrepet bærekraft er økonomi. Fra et økonomisk perspektiv, vil en sikring av menneskets og samfunnets økonomi være en trygghet (FN-sambandet, 2022). Trygge rammer i livet kan sikres gjennom den andre faktoren som er den sosiale faktoren og bidrar til alle menneskene lever et anstendig liv som er verdt å leve og rettferdig for alle (FN-sambandet, 2022). Den siste faktoren som gjelder miljø, sørger for at natur og ressurser blir ivaretatt på en forsvarlig måte slik at fremtidige generasjoner kan bruke de videre (FN-sambandet, 2022). En forutsetning for en bærekraftig økonomi er at en bedrift leverer positive resultater. Sett i sammenheng har disse tre faktorene bidratt til en endring i tankegangen både globalt og nasjonalt. Økt fokus på bærekraft har åpnet opp for en endring i hvordan en bedrift drives på (Hami et al., 2015).

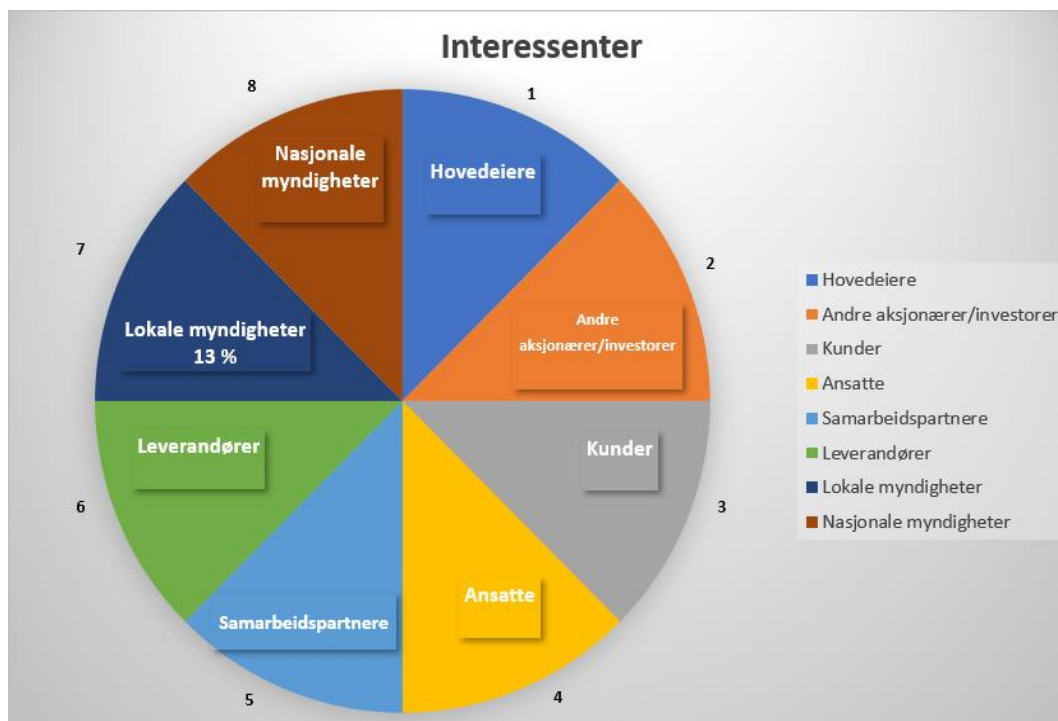
Sosiale- og miljøtiltak i forretningsmodellen er tiltak som kan bidra til å skape verdi i bedriften (Gramstad et al., 2017). Bedrifter som implementerer sosiale- og miljøtiltak i forretningsmodellen opplever også konkurransefortrinn (Chen et al., 2006). Det er en viktig motivasjonsfaktor for en bedrift. Samtidig er det viktig at en bedrift fornyer og omformer strategien sin i virksomheten fordi det skjer stadig vekk nye ting på bærekrafts fronten. Dette vil føre til en mer langsiktig konkurransefordel for en bedrift (Jørgensen et al., 2019). Et eksempel på hvordan et selskap skaper verdi gjennom innføring av sosiale- og miljøtiltak i forretningsmodellen er å produsere grønne produkter eller bidra til at fattigdom utrykkes i verden.

En fallgrube i produksjon og kommunikasjon av grønne produkter og tjenester, er innføring av noen få grønne ideer og ellers fortsette virksomheten som før (Lueg et al., 2015). Dette er også kalt for grønnvasking (Stoknes, 2019). Det er en ufullstendig innføring av bærekraft i forretningsmodellen og kan i verste fall føre til negative konsekvenser i økonomien og sosialt

i fremtiden (Stoknes, 2019). Ifølge Carson og Skauge (2019) er det to grunner for en bedrift som tar med bærekraft i forretningsmodellen. Den ene er kalt for solsidestrategi som innebærer at bedriften gjør egen drift bærekraftig. Den andre er kalt for skyggestrategi og går ut på at bedriften integrerer bærekraft i forretningsmodellen for å gjøre opp for skadene den har tilført naturen med å ikke være bærekraftig.

2.1.2 Interessenter

På grunn av økt bevissthet om bærekraft i de siste årene, har virksomheter blitt påvirket av hovedeiere, aksjonærer, kunder, ansatte, samarbeidspartnere, leverandører og myndighetene til å vurdere integrering av bærekraft i virksomheten (Klavenes, 2021). Interessentene kan ha ulike perspektiv og forventninger knyttet til bærekraft i virksomheten. Derfor er det viktig for ledelsen å sette seg inn i og studere interessentenes krav, bli kjent med bærekraftsmålene og legge en bærekraftig strategi for virksomheten. Det er også viktig å ha god kommunikasjon med samarbeidspartnere, leverandører og andre interessenter for å kunne foreta en rask omstilling og tilpasse seg kravene knyttet til bærekraft. En virksomhet må tenke helhetlig når det gjelder bærekraftig strategi og er nødt til å avdekke fotavtrykket på miljøet i hvert eneste ledd i selskapet (Klavenes, 2021).



Figur 2: Interessenter

Denne oppgaven fokuserer på kunder, myndighetene og øvrige eksterne interessenter som kan knyttes til omdømme og selskapenes behov for å legitimere seg. Graden av prioriteringer eller rangering av interessenter kan variere fra bedrift til bedrift (Freeman, 2010). Dette kan kartlegges ved hjelp av en vesentlighetsanalyse der bedriften undersøker hva som er viktig for dem og interessentene deres. Ifølge Klavenes (2021), kan noen av interessentkravene om bærekraft til en bedrift være at:

- i. Hovedeiere eller majoritetseier vil innfri forventninger til andre aktører, utvikle bærekraftige produkter og tjenester eller har fokus på å rapportere på relevante bærekrafts aspekter
- ii. Andre aksjonærer eller investorer kan ha fokus på at selskapet utvikler bærekraftige forretningsmodeller og kan ha forventninger om at selskapet tar bærekraft på alvor for å innfri forventningene fra andre aktører.
- iii. Kundene kan ha forventninger om at selskapet tilbyr bærekraftige produkter eller tjenester. Kundene kan også forvente at selskapets visjon er i samsvar med FNs bærekraftsmål.
- iv. Ansatte kan stille krav til arbeidsgiver om at det prioriteres faktorer som mangfold og inkludering. Måten et selskap jobber med bærekraft på er noe ansatte ønsker å være «stolte» av.
- v. Samarbeidspartnere stiller krav og forventninger om at selskapet reduserer CO2 utslippet. Det kan også knyttes forventninger om at samarbeidspartnere ønsker å ha en partner som ikke er «negativt stemplet».
- vi. Leverandørene har forventninger om at lover og regler respekteres. Det stilles forventninger til åpenhet om selskapets miljøavtrykk og informasjon om hvilke tiltak som må iverksettes for å redusere samlet fotavtrykk.
- vii. Lokale myndigheter kan stille krav til selskapene om at de skal skape trygge og bærekraftige arbeidsplasser. Det kan også forventes at selskapet er en samfunnsaktør som prioriterer og jobber aktivt med bærekraft.
- viii. Nasjonale myndigheter stiller krav om å for eksempel bli klimanøytrale innen 2030 (FN-sambandet, 2022).

Ifølge norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES, 2014, s. 8), gjelder det «*følg eller forklar-prinsipp*». Dette bidrar til å fordele rollene mellom aksjeeiere, styret og

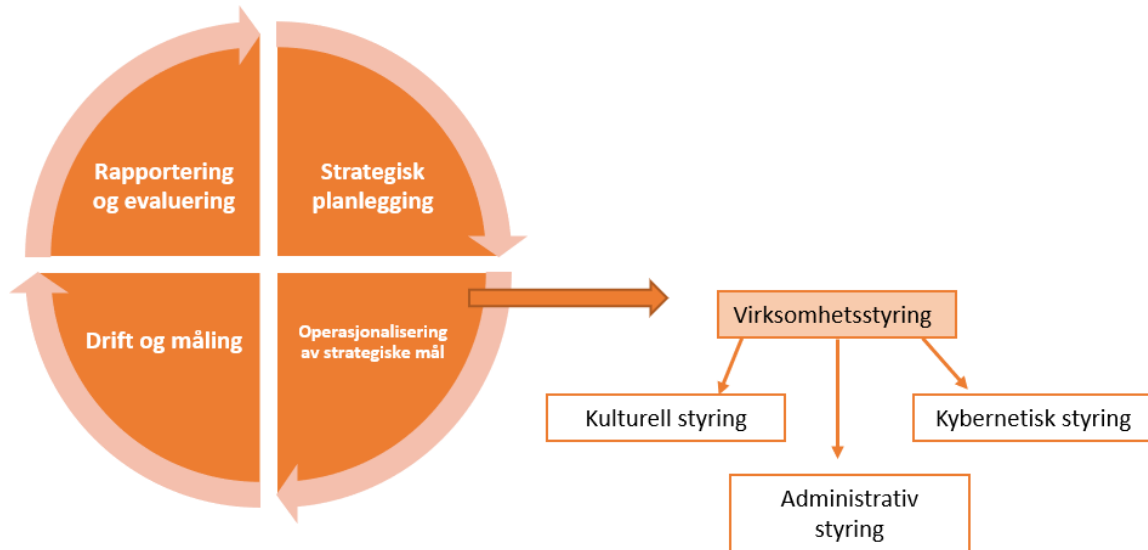
daglig ledelse med forutsetning om at lovgivningen blir fulgt. Ved hjelp av godt styre, styringsmekanismer og selskapsledelse vil virksomheten bygge seg tillit hos interessentene de har. Sammenlagt vil det også bidra til økt verdiskapning i virksomheten. Det er både eierne og styret i virksomheten som kan ta i bruk styringsmekanismene for å påvirke ledelsens sin atferd.

Sammenfattet bærekraft:

- i. Bærekraftig utvikling handler om en omstilling for å legge til rette for endringer og tilpasse samfunnet og produktene etter bærekraftige standarder. Dette danner fundamentet for bærekraft i strategien til enhver virksomhet.
- ii. Ved hjelp av den tredelte bunnlinjen har bærekraft blitt definert gjennom økonomi, sosial og miljø.
- iii. Med utgangspunkt i FNs bærekraftsmål, jobber Norge sammen med resten av verden om å nå målene innen 2030 og 2050.
- iv. På bakgrunn i PwCs rapport om 100 selskaper i norsk næringsliv kommer det frem at norske selskaper jobber med bærekraftsmålene, men ikke nok. Det kreves mer arbeid med bærekraft av hver enkel aktør i markedet og samfunnet.
- v. Interessenter kan ha ulike forventninger knyttet til bærekraft i virksomheten. I denne oppgaven legges det vekt interessentene som er kunder, myndigheter og andre interessenter i omgivelsene som påvirker bedriftens omdømme.

2.2 Strategi og virksomhetsstyring

Sammenhengen mellom strategi og virksomhetsstyring er illustrert i følgende modell:



Figur 3: Sammenheng mellom strategi og virksomhetsstyring

I denne oppgaven legges det vekt på strategisk planlegging og operasjonalisering av strategiske mål. Modellen er inspirert av Anthony og Young (2002) sin modell for styringssirkel. Figuren ovenfor består av en regelmessig syklus som skjer kontinuerlig og tar utgangspunkt bedriftens mål og strategi. Hovedfaktorene i modellen er strategisk planlegging, operasjonalisering av strategiske mål, drift og måling og rapportering og evaluering. Kulturell-, kybernetisk- og administrativ styring er en del av operasjonalisering av strategiske mål i virksomhetsstyring.

Strategisk planlegging omfatter planlegging av overordnede strategiske mål i bedriften som strekker seg utover en bestemt tidsperiode og innenfor gitte rammer (Gjønnes & Tangenes, 2013). Ut ifra målene, kan bedriften videre planlegge hvilke tiltak skal gjennomføres for å oppnå målene sine. Forutsetningen her er at tiltakene må stamme fra målene slik at det oppfattes som en konsekvens av planene.

Operasjonalisering av strategi er delen hvor planene settes til virkelighet. For å nå målene er det nødvendig at bedriftene setter noen nøkkelprestasjonsindikatorer, også kalt for KPIer, for å evaluere måloppnåelsen deres (Klavenes, 2021). Dette er en form for kybernetisk styring i

Malmi og Brown sitt rammeverk om virksomhetsstyring (Malmi & Brown, 2008). Målstyring utføres i sammenheng med kulturell- og administrativ styring.

Drift og måling omfatter ledelsens kontroll av utførelsen av aktivitetene i bedriften (Anthony & Young, 2002). Dette gjenspeiler virksomhetens strategi i praksis med formålet om å følge opp aktivitetene underveis. Slik vil ledelsen kunne kartlegge hvor de er i prosessen av å nå målene satt i bedriften fra starten av.

Rapportering og evaluering omfatter en avsluttende fase av aktivitetene for å evaluere det som er blitt gjort og resultatene oppnådd som følge av det (Anthony & Young, 2002). Det kan for eksempel være i form av regnskapsinformasjon som brukes til å summere, analysere og rapportere til ledelsen slik at de er dagsaktualisert med hva som skjer i bedriften. Det er i denne fasen, styringen skjer. Denne delen i styringssirkelen vil bidra til læring og danne grunnlaget for å kunne utvikle bedriften videre frem i tid. Ledelsen skal være oppdatert på prosessen hele veien og ta hele tiden vurderinger om hva som er best måte å utføre strategien på (Anthony & Young, 2002).

2.2.1 Strategi

Selvet begrepet strategi er blitt definert ulikt i tidligere forskning. Alfred Chandler definerte strategibegrepet som:

«the determination of the long-run goals and objectives of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resource necessary for carrying out the goals» (Chandler, 1962, s. 13).

Denne definisjonen av strategi er en mye brukt definisjon i teori om strategi. Det handler om å bestemme langsiktige mål i bedriften, planlegge tiltak og aktiviteter og fordele ressursene der det trengs for å nå målene. En annen klassisk definisjon av konkurransestrategi er definert av Michael Porter som følger:

«Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value». (Porter, 1996, s. 60)

Definisjonen ovenfor legger vekt på at bedriften må fokusere på å skille seg ut i mengden og ha en differensieringsstrategi. Mintzberg definerte strategi som noe som blir til på veien og

vokser i ulike og tilfeldige retninger i bedriften (Mintzberg, 1978). I likhet med Chandler sin definisjon, argumenterte Johnson, Scholes og Whittington (2014) om at strategi i en virksomhet handler om langsiktige planer og definerte strategibegrepet som følger:

«Strategy is the direction and scope of an organization over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations» (Johnson et al., 2009, s. 3).

De mener at begrepet strategi forbindes til at bedriften legger frem en langsiktig plan og bestemmer seg for hvordan de har lyst til å bli fremstilt som bedrift. Det legger altså fokus på bedriftens omgivelser. Johnson et al. (2014), mener at bedriften burde velge ett sett med aktiviteter og fokusere på ett område av gangen. Bedriften bør kartlegge konkurransefortrinnene og svakhetene i bedriften. Bedriften skal også analysere hvordan de skal posisjonere seg i markedet i forhold til omgivelsene og kartlegge behovet på markedet. Dermed er det lettere for bedriften å vite hvordan de skal ta nytte av bedriften ressurser og evner på best mulig måte. Til sist skal bedriften kartlegge hvilke verdier og forventninger er stilt til bedriften av interessentene rundt. Felles for alle definisjonene av strategibegrepet er at det legges til grunn en langsiktig plan for mål.

Måloppnåelse og suksess i en bedrift vil er i stor grad være avhengig av hvilken type strategi som er benyttet. Mulighetene for å oppnå suksess øker i takt med posisjonen bedriften har på markedet og hvordan de klarer å forsvare det (Johnson et al., 2017). Strategiske beslutninger er ofte preget av kriser og usikre perioder i bedriften som må håndteres raskt. Johnson et al. (2017) mener at strategiske beslutninger er dannet på en kortsiktig plan, men til sist blir alle strategiske beslutningene en del av en langsiktig plan. Strategiske beslutninger setter også i gang en endringsprosess i bedriften på et omfattende skala. Oppsummert, gir Johnson et al. (2017) sin «oppskrift» på hvordan forme strategien i en bedrift en pekepinn for hvordan bedriftene kan oppnå konkurransefortrinn på markedet.

Porters (1980) syn på hvordan en bedrift skal lykkes med strategien er å posisjonere seg i en bestemt del av markedet. Konkurransestrategiene kategoriseres i kostnadsledende, differensierende, kostnads fokusert og differensierings fokusert (Porter, 1980).

Kostnadsledende defineres ved å ha lavere kostnader knyttet til struktur enn konkurrentene

sine. Differensierende strategi går ut på å skille seg ut fra konkurrentene sine ved å tilby unike produkter til en høyere pris. Men det finnes også bedrifter som ønsker å posisjonere seg både som kostnadsleder og som en bedrift som tilbyr unike produkter. Sistnevnte scenarioet kan føre til at konkurrentene vil ha et større konkurransefortrinn enn bedriften selv.

Strategisk posisjonering i en bedrift kan bli påvirket av eksterne faktorer, omgivelser, kapabiliteter, strategiske formål og kultur (Johnson et al., 2017). Strategisk posisjonering er definert av Porter (1996) som følger:

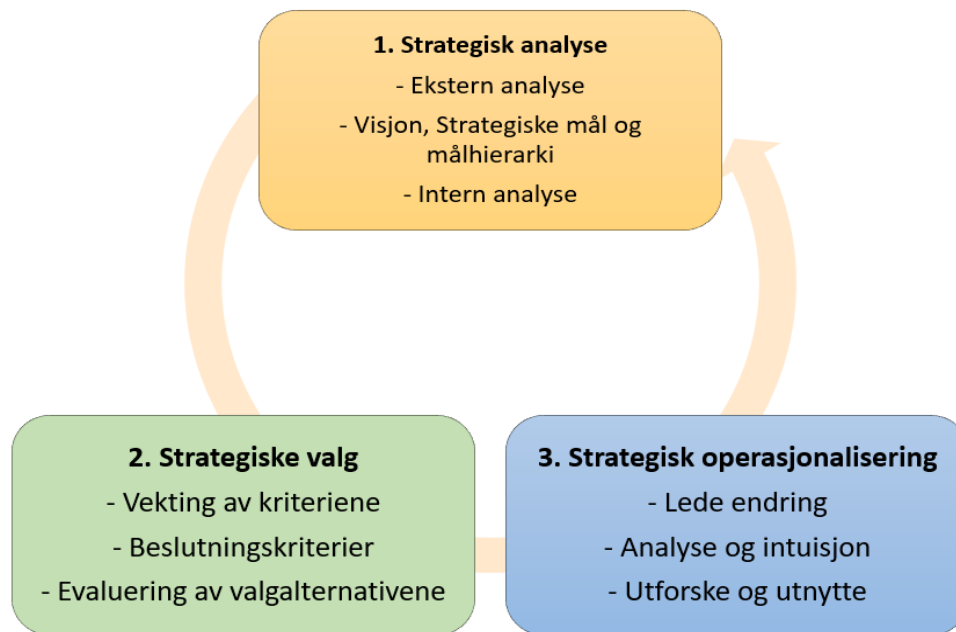
«The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals`. If the same set of activities were best to produce all varieties, meet all needs, and access all customers, companies could easily shift among them, and operational effectiveness would determine performance.» (Porter, 1996, s. 43)

Strategisk posisjonering innebærer at bedriften differensierer seg blant konkurrentene sine.

2.2.2 Strategiprosessen

Strategiprosessen er definert som følger: «*En strategiprosess er et prosjekt for organisering, planlegging, utvikling og gjennomføring av en strategi.*» (Wig, 2016, s. 1)

Strategiprosessen trenger ikke nødvendigvis å foregå i en bestemt rekkefølge, men prosessene i strategien er avhengige av hverandre (Scholes et al., 2017). Grunnen til at det er at det finnes ikke en fast rekkefølge på hva som kommer først i prosessen. For eksempel ved integrering av bærekraft i strategi kan et selskap finne ut av at det behøves ytterligere analyser eller behov for å ta mer konkrete valg i virksomheten. Relasjonen mellom strategisk analyse, strategiske valg og operasjonalisering av strategi i strategiprosessen kan belyses ved følgende modell:



Figur 4: Strategiprosessen

Strategisk analyse i en virksomhet består av å sette seg mål og å utføre ekstern- og intern analyse (Scholes et al., 2017). Det er viktig at de strategiske målene tar utgangspunkt i virksomhetens visjon. Ifølge Roos et al. (1997), kan visjon være et viktig virkemiddel og drivkraft for måloppnåelse og utvikling av virksomheten. Visjon i en virksomhet kan blant annet ha en funksjon om ønske å legitimere seg. Det betyr at virksomheten ønsker å fremstå rettmessig og bli akseptert av omgivelsene (Roos et al., 1997).

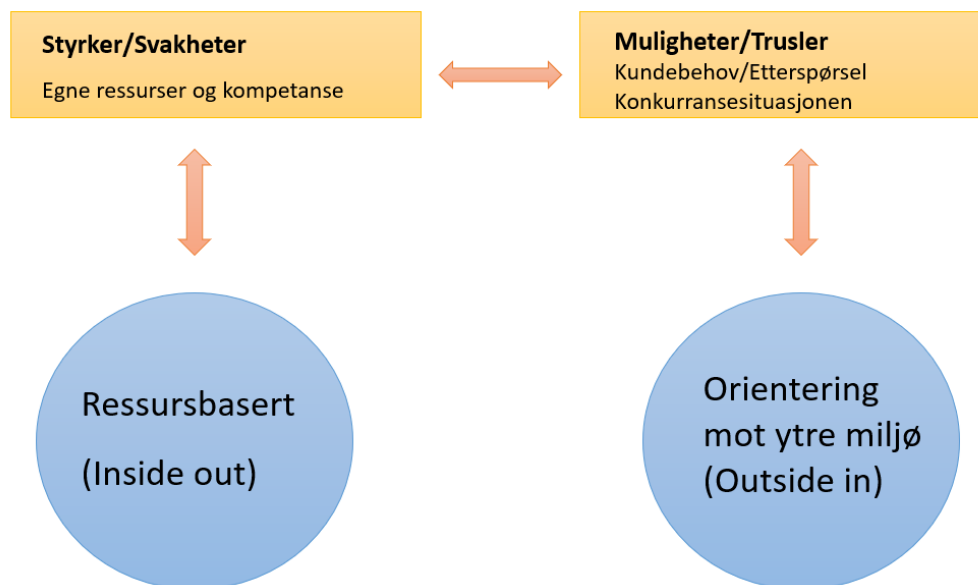
Strategisk analyse er etterfulgt av strategiske valg. Det innebærer vekting av kriterier, beslutningskriterier og evaluering av valgalternativene for målene. Grunnlaget for strategiske valg er de målene en virksomhet bestemmer seg for. Gode mål kjennetegnes av at de er konkrete, målbare, kontrollerbare, realistiske, forståelige, hierarkisk oppbygd, resultatbeskrivende mv. (Roos et al., 1997).

2.2.3 Strategi- mulige tilnærminger

I utgangspunktet er det to hoved tilnærminger innenfor teorien for hva som påvirker strategisk analyse og strategiske valg. Tilnærmingene stammer opprinnelig fra Day & Moorman sin teori (2010) og klassifiseres i en outside in- og inside out strategisk tilnærming:

- i. Outside in tilnærming tar utgangspunkt i eksterne faktorer slik som markedet, bransjen, myndighetene, finansinstitusjonene og kundene.
- ii. Inside out tilnærming tar utgangspunkt i interne faktorer som for eksempel bedriftens konkurransefortrinn og egen kompetanse og ressurser.

Ved hjelp av analyseverktøyet SWOT kan man representere skillet mellom eksterne og interne faktorer som påvirker et selskap i strategiarbeidet. SWOT står for styrker, svakheter, muligheter og trusler. SWOT-analyse er et verktøy som er ofte brukt av ledere for å kunne bestemme strategiske valg (Hill & Westbrook, 1997). I det følgende illustreres det SWOT analyse med tilkobling til outside in- og inside out tilnærminger:



Figur 5: Illustrasjon av SWOT sett opp mot interne og eksterne forhold

Styrker og svakheter intern i selskapet kobles til ressursbasert strategisk tilnærming, inside out, der det legges fokus på egne ressurser og kompetanse. Muligheter og trusler kobles til orientering mot ytre miljø og outside in strategisk tilnærming. Outside in tilnærming innebærer å ta hensyn til kundebehov, etterspørsel, omdømme, myndighetskrav og konkurransesituasjon. Ledelsen i et selskap har en viktig oppgave i strategiarbeidet som går ut

på å koble sammen de interne og eksterne faktorene. SWOT analysen kan benytte av et selskap for å kartlegge områdene som bør utbedres. Det vil allikevel ikke gi noen veiledning for om selskapet burde legge mer vekt på inside out eller outside in tilnærming i strategiarbeidet (Hill & Westbrook, 1997).

En ulempe ved å bare fokusere på interne faktorer er at det kan føre til at selskapet går glipp av hendelser som skjer på markedet. Selskapet må derfor fokusere på både interne og eksterne faktorer for å slippe å tape mot konkurrentene sine eller sitte igjen med produkter og tjenester som ikke lenger er aktuelle for markedet. Ut ifra tidligere undersøkelser ført av Rumelt og McGahan (1991), er det mest hensiktsmessig å fokusere på inside out tilnærming fordi det gir mer utslag på lønnsomhet enn på outside in tilnærming (McGahan & Porter, 1997; Rumelt, 1991). Men resultatene på hvilken tilnærming selskapet burde legge mest vekt på avhenger av hvilke type analyse og undersøkelser har blitt brukt.

2.2.4 Eksterne faktorer – outside in tilnærming

Bedrifter med større økonomiske verdier enn konkurrentene anses som bedrifter med konkurransefortrinn. Det er et resultat av at en bedrift gjør noe som er bedre enn konkurrentene sine. Gjennom eksterne analyser vil en bedrift se mulighetene om økt fortjeneste, oppdage trusler, bli bedre kjent med markedet og bransjen og ta bedre strategiske beslutninger i bedriften (Barney & Hesterly, 2010).

Viktigheten med å utføre en ekstern analyse er å få et realistisk bilde av nåsituasjonen utenfor virksomheten, altså i omgivelsene rundt (Barney & Hesterly, 2010). Det vil danne en helhetlig forståelse av bedriften og gi oppdatert informasjon og kunnskap. Med utgangspunkt i historiske fakta vil det være mulighet for å spå utviklingen i selskapet i fremtiden. Ekstern analyse skal også bringe frem hvilke av faktorene som er kritiske for å oppnå suksess. Det kan også være en pekepinn for hvilke strategiske valg skal foretas i selskapet.

Porters Fem Faktor Modell

Michael Porter sin tilnærming er sentral i strategifaget (Porter, 1980). Dermed er Porters fem faktor modell, også kalt på Porters diamantmodell, anvendt i dette kapittelet som et eksempel på verktøy i ekstern analyse og outside in tilnærming.



Figur 6: Porters Fem Faktor Modell

De nasjonale konkurransefortrinnene er forklart av Michael Porter (The Free Press Edition 1990/2011) gjennom fire faktorer i en modell omtalt som *the Diamond of National Advantage*. Porters diamantmodell belyser faktorer som er viktig for en bedrift for å kunne lykkes med strategien sin. Ifølge Porter er konkurransesituasjonen og industritilhørigheten vesentlige for lønnsom drift i selskapet. Best mulig posisjonering på markedet vil gi selskapet vedvarende konkurransefortrinn for selskapet. Modellen er også egnet for å analysere konkurransesituasjonen på et lokalt nivå og oppdage styrker og svakheter i bedriften (Porter, The Free Press Edition 1990/2011). De fem faktorene i Porters diamantmodell er nye etableringer, leverandørmakt, kundemakt, substitutter og intern rivalisering:

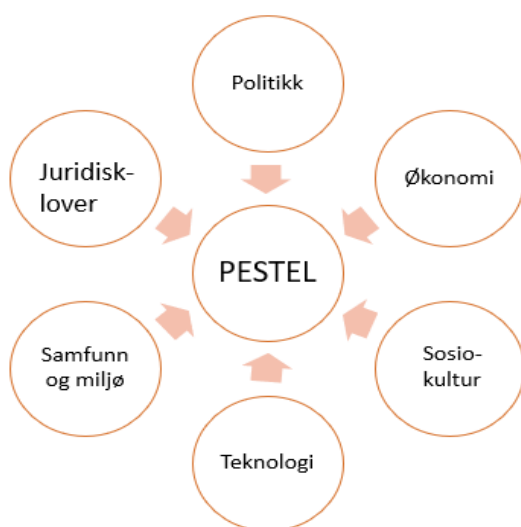
- i. Nye etableringer på markedet kan representere en trussel for en bedrift. Hvor stor trusselen er avhenger av hvilke barrierer den ny etablerte bedriften må passere for å entre markedet. Ett av de seks barrierene i Porters rammeverk (1980), er regelverk i form av lisenser som behøves for å kunne operere på markedet.
- ii. Fordelen leverandørene har i et marked er at de har kontroll og makt over prisene på markedet og de kan blant annet endre kvaliteten på produktene og tjenestene kjøpt av markedet (Porter, 1980). Jo færre aktører det er på markedet, jo større forhandlingsmakt leverandørene har å sette en høyere pris, lavere kvalitet og andre vilkår. Forholde selskapet har med en leverandør kan påvirke deres omdømme
- iii. Substitutter er produkter og tjenester som kan erstattes av noe som gir samme nytte til kunden Porter (1980). En kunde kan betale en høyere pris på grunn av andre fordeler

- ved produktene eller tjenestene. Eksempler for fordeler ved et produkt eller tjeneste kan være bærekraft, kulturell trend, fraktdistanse, oppfølging i etterkant eller garanti.
- iv. Kundene spiller en viktig rolle for alle virksomhetene. De har makten til å kunne bestemme om de vil forbli kunde eller gå over til konkurrenten. Kundene kan påvirke en virksomhet til å velge bærekraftige løsninger hvis virksomheten vil beholde kunden. En kunde kan også være med på å påvirke de andre kundene. Hvis en hovedkunde velger en annen virksomhet, vil de andre kundene også følge etter hovedkunden. Kundeforholdet er basert på politikk og preferanser og kan knyttes til bedriftens omdømme (Porter, 2008).

Kreftene i Porters modell er stadig i utvikling og selskapene må være tilpasningsdyktig. Selskapene kan beskytte seg mot kreftenes innvirkning ved å posisjonere seg strategisk. En annen fordel med Porters modell er at det brukes til å strukturere innhentet informasjon og data for å kartlegge situasjonen selskapet befinner seg i. Dermed kan et selskap posisjonere seg der kreftene er svakest for å oppnå god lønnsomhet i selskapet (Porter, The Free Press Edition 1990/2011).

2.2.4.1 PESTEL- analyse

PESTEL-analyse er relevant analyseverktøy for eksterne faktorer i bærekraftstrategi fordi det tar hensyn til andre eksterne faktorer enn Porters fem faktor modell. PESTEL omfatter virksomhetens makroomgivelser (Issa & Issa, 2014). Det er også kalt for en situasjonsanalyse brukt av virksomheter for å forutsi fremtiden i markedet.



Figur 7: PESTEL

For problemstillingen i denne oppgaven er det relevant med faktorer som gjelder lovmessige forhold, politikk, teknologi, økonomi, sosiokultur, samfunn og miljø.

- i. Politiske faktorer om bærekraft er relevante fordi det sier noe om hvordan staten tar stilling til EUs regelverk og FNs bærekraftsmål (Issa & Issa, 2014). Ulike politiske partier håndterer bærekrafttemaet forskjellig.
- ii. Økonomi og bærekraft henger naturligvis tett sammen. Landets økonomi kan påvirke hvordan virksomheter jobber med bærekraft i deres strategi (Issa & Issa, 2014).
- iii. Sosiokulturelle faktorer er knyttet til kulturelle og demografiske trender i et samfunn (Issa & Issa, 2014). Mennesker i et samfunn kan påvirke hvordan virksomheter tar stilling til bærekraft.
- iv. Teknologiske faktorer er avgjørende i temaet bærekraft fordi virksomheter kan ta i bruk ny og effektiv teknologi for å innarbeide bærekraft i virksomheten deres (Issa & Issa, 2014).
- v. Samfunns- og miljø faktorer har noe å si for virksomhetens omdømme (Issa & Issa, 2014). Virksomheter må endre og tilpasse seg samfunns- og miljø faktorer for å blant annet opprettholde et godt omdømme. Virksomheter kan påvirke omdømmet sitt gjennom å for eksempel vise støtte til gode formål som jobber med sosiale- og miljømessige forhold.
- vi. Juridiske faktorer omfatter bransjeforskrifter, lisenser, tillatelser, arbeidsrett mv. (Issa & Issa, 2014). I bærekraft er det en rekke juridiske faktorer som kan påvirke hvordan virksomheter jobber med bærekraft.

2.2.5 Interne faktorer – inside out tilnærming

Ressursbasert tilnærming ble først introdusert av Wernerfelt (1984). Fokuset på det ytre miljøet for strategisk posisjonering har tatt oppmerksomheten vekk fra å se innover i selskapet og kartlegge egne ressurser og kapabiliteter (Barney, 1991). Egne kapabiliteter og ressurser bør være fundamentet i strategisk arbeid for å øke mulighetene for bedre lønnsomhet (Grant, 1991). Grant har også formidlet at det ytre miljøet er stadig i endring, mens de interne kapabilitetene og ressursene er stabile jevnt over tid. Derfor burde det legges mer vekt på ressursbasert tilnærming i strategiarbeidet.

I en ressursbasert tilnærming er det viktig at selskapene er unike og ikke lett å imitere (Wernerfelt, 1984). Deres ressurser skal være deres styrkefaktor i strategiarbeidet. Unike produkter og tjenester vil legge grunnlaget for vedvarende konkurransefortrinn for selskapet.

Interne faktorer som er betydningsfulle i strategiarbeidet kan bli avdekket ved hjelp av intern analyse (Barney, 1991). Fordelene med intern analyse er å få oversikt over tilgjengelige ressurser. Ut ifra det, kan selskapet kartlegge hvilke ressurser er viktigst for å oppnå målene sine (Wernerfelt, 1984). Videre blir formålet og bruken av ressursene bli avdekket. Intern analyse henger sammen med ekstern analyse fordi det vil gi en indikasjon på hvilke ressurser selskapet trenger. Samtidig har intern analyse et annet utgangspunkt enn Porter sin tilnærming gjennom diamantmodellen (Porter, 1980). Ved å ha kontroll over ressursbildet i virksomheten kan et selskap også se hvor sterk de stiller i forhold til konkurrentene sine.

Strategiske kapabiliteter omfatter ressurser og kompetanser (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Ressurser er generelt alt selskapet eier og består av. Det kan for eksempel ansatte, maskiner, systemer og kontantbeholdning. Kompetanse er hvordan selskapet klarer å utnytte ressursene de har for å oppnå målene deres. Kapabiliteter klassifiseres i dynamiske eller distinkte kapabiliteter i strategiarbeid. De dynamiske kapabilitetene vil omfatte selskapets evne til å tilpasse strategien til endringer (Teece, 2007). Distinkte kapabiliteter er de nødvendige kapabilitetene som behøves av selskapet til å kunne konkurrere på markedet.

VRIO-analyse

I den interne analysen er VRIO-analysen ofte brukt til å kartlegge ressursene i selskapet som er nødvendige for den valgte strategi (Barney, 2013). VRIO-analysen vil også bidra til å vurdere hvorvidt kapabilitetene er bra nok til å gi selskapet vedvarende konkurransefortrinn.

Ved kartlegging vurderes det om ressursene er verdifulle, sjeldne, imiterbare og organisert potensiale (Barney, 2013). Om ressursene er verdifulle vil selskapet få en avklaring på om ressursene vil hjelpe til å møte trusler og mulighetene fra omgivelsene. Ressurser vil også kategoriseres i om de skaper verdi for selskapet og hvor lett er det å få tilgang på ressursen. Det er også sentralt å finne ut av om hvor vanskelig er det for andre selskaper å imitere ressursen. Om det er det, vil det danne en barriere for andre selskaper rundt til å kunne etablere seg på grunn av høye kostnader til å produsere denne ressursen. Siste leddet i VRIO-

analysen er å finne ut av om selskapet klarer å utnytte det fulle potensialet som kommer med ressursen. Hvis ja, vil selskapet klare å organisere seg slik at de oppnå full konkurransemessige fordeler med ressursen (Cardeal & Antonio, 2012).

2.2.6 Outside in og inside out

Følgende vil det gis en utdyping av outside in og inside out strategisk tilnærming. Det vil si noe om hvilke drivkrefter som er viktigst for selskapet når det gjelder selskapets strategiske posisjonering.

Et selskap kan møte på utfordringer når de skal integrere en outside in tilnærming i strategien slik at det skaper lønnsomhet for selskapet. God markedsinnsikt krever mye ressurser av selskapene for å kunne hente inn nyttige og verdifulle data (Day & Moorman, 2010).

Selskapene bør benytte seg av gode teknologiske løsninger som blir stadig bedre for å kunne innhente data om kundene i en outside in tilnærming. Det er ikke nødvendigvis hensiktsmessig å tenke at selskapene må velge enten outside in eller inside out tilnærming i strategiarbeid (Bamford, 2006). Allikevel har inside out tilnærmingen blitt kritisert av Day og Moorman (2010) til å være for lite tilpasningsdyktig. Det sies også at hvis et selskap er veldig fokusert på kundene sine, må de også ha den dynamiske kapabiliteten til å kunne endre seg etter omgivelsene.

Porter har lagt vekt på viktigheten av kontinuitet i strategiarbeid. Det er viktig for at det skal dannes en strøm av strategivalg av mindre og større skala tatt av selskapet for å skape og forsvare en unik strategisk posisjonering på markedet (Porter, 1996). Outside in tilnærmingen er også blitt til som en reaksjon av forfattere som Day, Moorman og Teece for å bringe lys over kundeorientering i mange selskaper (Day & Moorman, 2010; Teece, 2007). Grunnen til det, er at det er mange selskaper i dag har en mer innside out enn outside in tilnærming i strategiarbeidet. Grensedanningen mellom tilnærmingene er vag og usikker på grunn av ulike definisjoner av tilnærmingene. Det er ikke sikkert at et klart skille mellom tilnærmingene, er det som skaper bra strategiutforming og henholdsvis god lønnsomhet.

Porter (1991) mener at problemet med å lage et klart skille mellom tilnærmingene er at det avhenger av hvor posisjonerer selskapet seg i årsaksrekken «*chain of causality*». Det avhenger av om omgivelsene er slik som de er fordi selskapene har skapt det eller om selskapene bør akseptere og tilpasse seg omgivelsene slik de er i utgangspunktet.

«Should the environment be taken as given or not? Is the firm's scale an outcome or a cause? And so on. The literature in both strategy and economic addresses many different points in the chain of causality. Indeed, many differences are less conflicts than theory positioned at different points in the chain, as we will see later.» (Porter, 1991, s. 100)

Om ikke selskapene klarer å utnytte sine interne kapabiliteter vil de være verdiløse for selskapet. Det krever ressurser av selskapene til å gjøre en inside out tilnærming til å fungere i praksis i forhold til det ytre miljøet. Om selskapene ikke klarer å tilegne seg kapabilitetene som er nødvendige for å posisjonere seg i det ytre miljøet er det også nytteløst å bruke ressurser på outside in tilnærming.

Hovedtrekkene i strategi:

- i. Strategi omfatter bedriftens langsiktige planer og strategiske posisjon for nå målene sine. Ved hjelp av en strategiprosess kan bedriften operasjonalisere den strategiske planen. Strategiprosess er bedriftens strategiske analyse, valg og operasjonalisering av strategi.
- ii. Strategisk posisjonering kan kategoriseres i en inside out- eller outside in tilnærming. Inside out tilnærming er en strategisk posisjon der bedriftene initierer strategi ved hjelp av interne faktorer. Outside in tilnærming er en strategisk posisjon der bedriftene initierer strategi ved å la eksterne faktorer påvirke deres strategi. Bedriftene kan ha både en outside in- og inside out tilnærming i sin strategiske posisjonering.
- iii. Eksterne faktorer kan analyseres av bedriften gjennom analyseverktøy som SWOT, Porters fem faktor modell eller PESTEL analyse.
- iv. Interne faktorer kan analyseres av bedriften gjennom VRIO der bedriftens egne ressurser og kapabiliteter blir kartlagt.

2.3 Institusjonell- og nyinstitusjonell teori

Institusjonell- og nyinstitusjonell teori stammer fra organisasjonsteori. Teoriene blir anvendt i dette kapitlet som en forlengelse av strategiteori. Formålet er å skape en dybdeforståelse for forskningsspørsmål 1 ved hjelp av faktorene i institusjonell- og nyinstitusjonell teori.

Institusjonell teori ble opprinnelig utviklet for å forstå bedre hvordan og hvorfor bedrifter handler som de gjør for å tilpasse seg omgivelsene rundt (Fallan & Pettersen, 2016).

Institusjoner kan også påvirke omgivelsene rundt seg både på interne og eksterne faktorer. Bedrifter tilpasser seg annerledes enn antakelsene fra forutsetninger som gjelder teknisk og økonomisk rasjonalitet.

I økonomifaget er institusjonsbegrepet blitt definert av Fallan og Pettersen som noe som skapes ut fra menneskers behov for orden og oversikt i omgivelsene. Det er ikke bare økonomisk rasjonalitet og av hensyn til effektivitet at bedrifter blir til. En institusjon er et begrep som kan omfatte lover, regler og praksiser som etableres i et område i en institusjon. Disse faktorene bidrar til å håndtere usikkerhet og ustabilitet i institusjonen. Under en «regime» blir menneskene sin atferd standardisert slik at alle oppfører seg likt (Fallan & Pettersen, 2016).

Institusjonell teori kategoriseres som den «eldre» teorien innenfor organisasjonsteori. En av de første forskerne som studerte og utviklet institusjonell teori var Meyer og Rowan. De la fokuset på at hvis bedrifter skal kunne overleve på lang sikt, må de ha aksept hos omgivelsene rundt seg. Det har en stor betydning for bedriften om de har det på plass fordi effektivitet alene bidrar ikke til at bedriften skal overleve på lang sikt. Effektivitet og kostnadseffektivitet er sett fra to ulike perspektiver av Meyer og Rowan (1977).

Nyinstitusjonell teori ble utviklet fordi det satte mer fokus på hvordan bedriftene tilpasser seg mytene knyttet til opprinnelig institusjonell teori (Fallan & Pettersen, 2016). Bedrifter som opererer innenfor samme bransje vil over tid få lik organisasjonsstruktur og formelle prosedyrer (Meyer & Rowan, 1977). Det fører til at det skapes felles normer, problemforståelse og oppfatninger gjennom sosiale prosesser for bedriftene i samme organisasjonsfelt.

Dersom bedriften ikke kan vise til synlige måloppnåelser og gjennomførte planer som fører til økt produktivitet, markedsandeler, kundetilfredshet, etterspørsel og synlighet i media, kan de prøve å gjøre opp for det med å fremstille seg selv med en moderne struktur og innovative løsninger. Dette kalles for strategisk tilpasning av bedriften i forhold til aksepterte normer i omgivelsene (Meyer & Rowan, 1977).

Likhetene mellom bedriftene observeres i faktorer slik som bedriftskart, budsjetter, regnskapssystemer, støtteprogrammer for informasjonsledelse og planer og strategier (Fallan & Pettersen, 2016). Fra tidligere forskning har Fallan og Pettersen funnet ut at planer ikke alltid blir til virkelighet. Ledelsen eller aktørene i en virksomhet kan avvike fra planene og gjør noe annet enn opprinnelig planlagt.

Ledere i bedriftene er ofte klar over at endringer i struktur med måloppnåelse om å være tidsriktig og nytenkende er en begrensende strategiplan, men de gjør det allikevel (Fallan & Pettersen, 2016). Mange bedrifter blir motivert til å gjennomføre slike endringer som for eksempel integrering av bærekraft i strategien for å kunne være omtalt i lokalavisa (Bednar et al., 2013). Jo bedre omtale, jo mer legitimitet får de i omgivelsene i samfunnet. Store overskrifter i lokalavisa kan skape engasjement i lokalsamfunnet der de får mer popularitet (Jia et al., 2016). Bedrifter som ikke klarer å vise til faktiske måloppnåelser gjennom profit, stigende produktivitet eller markedsandeler kan hvert fall prøve seg på å fremstå som «moderne» og vellykket. På grunn av dette er slike bedrifter avhengige av å skape seg legitimitet i omgivelsene (Meyer & Rowan, 1977).

En ulempe med nyinstitusjonell teori er at den ikke nødvendigvis viser et virkelighetsbilde av en bedrift (Fligstein, 2001). Nyinstitusjonell teori setter mer fokus på de eksterne enn interne omgivelsene noe som bidrar til at man ikke blir så godt kjent med virksomheten for å kunne forstå den (Suddaby, 2010).

2.3.1 Isomorfisme

Institusjonell isomorfi defineres som en teoretisk innfallsvinkel der bedriftenes organisasjonsstruktur i samme organisasjonsfelt er like.

Isomorfi er et sentralt begrep i nyinstitusjonell teori (DiMaggio & Powell, 1983). Et viktig moment i nyinstitusjonell teori er å se bedrifter og virksomheter i sammenheng. Dette er fordi

bedrifter og virksomheter tilhører ett eller flere organisatoriske felt som påvirker hverandre. På grunn av innflytelsen de har på hverandre vil resultatet være at de for eksempel tar i bruk like it-systemer, type markedsføring eller samarbeider med like bedrifter. Dette likhetsfenomener er definert som isomorfisme. Det skapes et press, overtalelse eller invitasjon fra omgivelsene slik at bedriftene føler seg tvunget til å kaste seg på en motebølge (Fallan & Pettersen, 2016). I dette tilfellet anses bærekraft som en motebølge.

Isomorfisme deles inn i tre ulike typer: tvingende, imiterende og normativ isomorfisme. Tvunget isomorfisme kan opptre i form av lover og regler satt av staten eller bedrifter som må følges. Dersom en bedrift ikke følger lover og regler som er knyttet til for eksempel bærekraft, kan den oppleve å bli utstøtt og ha mindre politisk innflytelse eller legitimitet i omgivelsene (Fallan & Pettersen, 2016). Nyinstitusjonell teori og isomorfisme fokuserer særlig på de legitimerende faktorene i en bransje.

Der en bedrift lykkes med de implementerte bærekraft i bedriften, vil andre bedrifter følge strømmen og gjøre det samme som de. De andre bedriftene vil forsøke å imitere de samme handlingene som funket bra hos suksessbedriften (Fallan & Pettersen, 2016). Bedrifter imiterer ofte markedslederen i samme organisasjonsfelt. Dette er definert som mimetisk eller imiterende isomorfisme av DiMaggio og Powell (1983). Det kan være et tegn på at en bedrift er usikker på sin struktur og strategi når den følger bedriftsoppskriften til en annen bedrift.

Normativ isomorfisme er en likhet mellom bedriftene som oppstår når bedriftene har like kunnskapsressurser. Det kan for eksempel være ansatte med tilnærmet lik utdanning fra samme utdanningsinstitusjon. Strukturen og utformingen i bedriftene vil da bli lik hverandre fordi kunnskapsressursene vil ha samme kunnskaper og ideer for hvordan bærekraft skal iverksettes i strategien og handlingsplanen (DiMaggio & Powell, 1983).

Norske reguleringer

Noen av eksemplene presentert videre i dette kapittelet er noe norske bedrifter **må** forholde seg til. Dette anses som tvingende isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Andre reguleringer som gjelder bærekraft for norske bedrifter, er blitt presentert mer som et **forslag** som kan gi økt lønnsomhet for bedrifter.

Fundamentet for bærekraft i finans er regulert gjennom EUs taksonomi. EUs taksonomi er en regulering som skal sørge for bærekraftige økonomiske aktiviteter (Smith, 2021). EUs taksonomi og handlingsplan for bærekraftig finans pålegger finansinstitusjoner til å rapportere på bærekraft (Smith, 2021). Det er en vekststrategi som legger til rette for virksomheter å få tilgang til grønne lån. Formålet med EUs taksonomi er å få Norge til å implementere samme regelverk for bærekraft i finans, som i EU. Ett av punktene i EUs taksonomi handler om «*offentliggjøringsforordning som stiller høyere krav om ESG-rapportering for EU-fond og finansielle produkter som markedsfører seg som bærekraftige*» (Smith, 2021, s. 107).

Miljøinformasjonsloven § 16 (2003) første ledd, gjelder både offentlige og private aktører i Norge. Miljøinformasjon innebærer å ha kunnskap om hvordan man påvirker miljøet ved produksjon og distribusjon av varene man selger utenfor Norge. Det står i tråd med EUs utvikling og danner grunnlaget for sammenlignbar informasjon om virksomhetens miljøpåvirkning etter investorenes og andre interessenter sine krav til virksomheten (EU direktiv 2014/95/EU, 2014). Kunnskapsplikten § 9 (2003) danner grunnlaget for interessentenes rett til miljøinformasjon (Regjeringen, 2019). Virksomhetene plikter å ha kunnskap om sin egen virksomhet og dens påvirkning på miljøet.

Regnskapsloven § 3-3 a (1998), omfatter rapportering av arbeidsmiljø, likestilling, samt forhold ved virksomheten som gjelder innsatsfaktorer for miljøet og produkter som kan være skadelig for miljøet. Ulempen med krav i regnskapsloven og rapporteringskrav i EU er at virksomhetene kan selv velge hvilken informasjon de utgir. Det er allikevel spørsmål om det er stilt nok krav til store foretak om miljørapportering.

Hovedgrunnen til at disse lovene er innført for virksomheter og det offentlige er fordi erfaringsbasert vil ikke frivillighet og dugnad være nok til å redde miljøet (Smith, 2021). Dermed kreves det forpliktende lovgivning for at virksomheter tar ansvar i næringslivet på det ønskede nivået som FN og staten krever. Virksomhetens ansvar for miljøet øker med virksomhetens størrelse. Det er frivillig for små foretak å rapportere på bærekraft jf. Regnskapsloven § 3-3 c. Kramer og Porter oppfordrer bedrifter til å se på bærekraft som en forretningsmulighet, istedenfor å se på det som trussel og noe de må gjøre på grunn av regelverket (Kramer & Porter, 2019).

2.4 Virksomhetsstyring

Dette kapittelet i teoretisk rammeverk vil danne en faglig forankring i forskningsspørsmål 2: *Hvordan utformes bedriftens virksomhetsstyring for å operasjonalisere de strategiske bærekraftsmålene?*

Malmi og Brown (2008, s. 290) definerer begrepet styring som følge:

“As such, management controls include all the devices and systems managers use to ensure that the behaviors and decisions of their employees are consistent with the organization`s objectives and strategies but exclude pure decision-support systems.”

Definisjonen til Malmi og Brown (2008) tar utgangspunkt i virksomhetsstyring som en pakke og danner grunnlaget for en utvidet forståelse av styring. Definisjonen gir en forklaring på at virksomhetsstyring kan bli benyttet for å operasjonalisere mål og strategier innenfor bærekraft.

Kulturell Styring						
Klan		Verdier			Symboler	
Planlegging		Kybernetisk styring				Belønning og kompensasjon
Langsiktig planlegging	Handlings-planlegging	Budsjett	Finansielle målesystemer	Ikke-finansielle målesystemer	Hybride målesystemer	
Administrativ styring						
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur			Policyer og Prosedyrer	

Figur 8: Styringspakke

Primært kan virksomhetsstyring deles i kulturell styring, kybernetisk styring og administrativ styring (Malmi & Brown, 2008, s. 291). Dette er alle virkemidlene virksomhetene kan bruke for å operasjonalisere bærekraftstrategien. Kybernetisk styring og administrativ styring danner grunnlaget for å endre kulturen i en virksomhet.

Virksomhetsstyring kan bli definert gjennom rutiner og standarder knyttet til budsjettering eller produktkalkulasjon. Disse brukes til å oppnå ulike mål satt av bedriften ved bruk av andre typer styring slik som atferd og kulturell styring. Istedenfor å fokusere på hvert enkelt verktøy brukt i styring, vil virksomhetsstyring fokusere på alle verktøyene i en virksomhet

som en styringspakke (Malmi & Brown, 2008). Malmi og Brown hevder at ved å kombinere formelle og uformelle virkemidler i en bedrift danner en helhetlig pakke som kan benyttes til å styre en virksomhet optimalt. Virkemidlene skal i samspill sørge for at de ansattes beslutninger og oppførsel skal være i samsvar med virksomhetens visjon og strategi (Malmi & Brown, 2008).

2.4.1 Kulturell styring

Kulturell styring er det grunnleggende elementet i en virksomhet (Malmi & Brown, 2008). Den første inndelingen i kulturell styring er klanstyring. Det omslutter alle ansatte i bedriften under samme undergruppe, såkalt klan, til å danne et felleskap. Under en enhetlig innsats og sosiale normer kan undergruppen i bedriften styres til å jobbe mot samme overordnede mål i virksomheten. Kultur kan styres gjennom uskrevne regler. Den andre delen i kulturell styring er verdibasert styring som brukes til å påvirke indirekte de ansattes verdier og normer (Kirkhaug, 2013). Verdibasert styring utføres av ledelsen gjennom å lede organisasjonen med grunnlag i verdier (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det kan være i form av regler og prosedyrer som skjer gjennom rekruttering og sosialisering. Det kan også kategoriseres i formell og uformell trening og kunnskapsoverføring. Den tredje delen i kulturell styring er kalt for symbolstyring (Malmi & Brown, 2008). Den uttrykkes gjennom spesifikke symboler som benyttes innad i bedriften som danner et felleskap i virksomheten. Det kan for eksempel være hvordan kontorlokalene ser ut eller hvilke klær de ansatte må bruke på jobb.

Bedriftskultur blir definert av Bang som:

«et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en bedrift når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger i jobben» (Bang, 2013, s. 327).

Enhver arbeidsplass har både uskrevne og skrevne regler om hvordan de ansatte skal oppføre seg, kle seg og handle på. Dette kan for eksempel uttrykkes i en bærekraftig bedrift gjennom en normer slik som å ikke kjøre til jobben, men heller sykle, ta kollektiv transport eller gå. Andre bedrifter har fastsatt en bestemt type antrekk eller uniform som skal brukes på jobb. Ved hjelp av intern markedsføring, kan ledelsen videreformidle mål og måloppnåelser videre til ansatte (Malmi & Brown, 2008).

I de senere årene med massiv digitalutvikling har vi også sett at ansatte har fått sparken fra jobben på grunn av holdninger på sosiale medier som ikke er forenelige med selskapets verdier (Skretting, 2013). I bunn og grunn er det forventninger fra ledelsen om hva som regnes som akseptabel oppførsel fra de ansatte. En illojal ansatt kan påvirke ansiktet til et selskap utad. Gjennom lojale ansatte som følger regler og normer vil kjerneverdiene i selskapet bli ført videre (Hatch, 2018). Om et selskap vil lykkes med bærekraft er det viktig med en bærekraftig atferd på arbeidsplassen (Blok et al., 2015).

Bedriftskultur er en viktig faktor er en styrende faktor for de strategiske valgene i selskapet og om integreringen av de strategiske valgene blir vellykket (Johnson et al., 2017). Det vil også avhenge av hvilken type bransje et selskap operer i. Jo mer uforutsigbar og kompleks en bransje er, jo mer må selskapet ta hensyn til å være fleksible med strategiarbeidet sitt (Rumelt, 1998).

2.4.2 Kybernetisk styring

Det andre elementet i Malmi og Brown sin teori er økonomisk styring som omfatter planlegging og budsjettering, kybernetisk styring og belønning og kompensasjon. Målstyring er brukt i kybernetisk styring for å styre mot mål og operasjonalisere strategien (Malmi & Brown, 2008).

Grunnlaget for målstyringen dannes ved strategisk planlegging og operasjonalisering av denne (Malmi & Brown, 2008). Den operasjonelle kortsiktige planleggingen er mer taktisk mens den operasjonelle langsiktige planleggingen er rettet mot strategi (Anthony & Young, 2002). Dannet grunnlag brukes til å sikre at riktige ressursene er satt på rett plass slik at de overordnede målene blir oppnådd. På denne måten kan man også sikre atferden ønsket fra ansatte i virksomheten.

For kybernetisk styring er det forutsatt at prestasjonen i virksomheten kan måles gjennom forhåndsatte mål med målbare aktiviteter (Malmi & Brown, 2008). Det legges til grunn at det eksisterer et system som brukes til å måle disse prestasjonene i virksomheten. For å mål hvor gode prestasjonene er, er det nødvendig å utarbeide nøkkelprestasjonsindikatorer, KPIer, på bedriftens nøkkelområder (Klavenes, 2021). Det bør også eksistere muligheter for å rapportere avvik slik at systemet kan endres underveis. Det avhenger av hvordan de kybernetiske systemene blir brukt for å vite hvilken form skal brukes. Budsjetter, finansielle

målesystemer, ikke finansielle målesystemer og hybride målesystemer er ulike typer former under kybernetisk styring.

Balansert målstyring er et eksempel på kybernetisk styring. Det er et hybrid målesystem som tar i betraktning både finansielle og ikke finansielle faktorer (Kaplan & David, 2005).

Utfordringer knyttet til målstyring kan være at det blir vanskelig å fokusere på for mange mål av gangen (Holm & Aasland, 2015). Det kan føre til nedprioritering av andre mål. En annen utfordring er at målet ikke lar seg måle og dermed fokuserer ledelsen på å måle noe annet. Noen mål kan også være mer forstyrrende for styringen istedenfor å «vise vei» (Holm & Aasland, 2015).

Belønning og kompensasjon har som formål å øke prestasjonen til ansatte og fungere som et insentiv (Malmi & Brown, 2008). Den bestemte måloppnåelsen skal kunne knyttes til belønningene gitt til ansatte. Gjennom belønning kan man trigge og motivere ansatte for å oppnå overordnede mål i virksomheten (Kaplan & Atkinson, 1998). Belønning og kompensasjon er separert i rammeverket i fra kybernetisk styring da virksomheter kan også bruke det til å fremme kulturell kontroll (Malmi & Brown, 2008) . Insentiver kan klassifiseres i individuelle og gruppebaserte, finansielle og ikke-finansielle (Armstrong, 2012). Ifølge Hope og Fraser (2003) burde belønning og kompensasjon knyttes til gruppe måloppnåelse og ikke basert på enkelt ansatte sin måloppnåelse. Dette er fordi mennesker er forskjellige og bonuslønn kan ha motsatt effekt av dens hensikt. Uansett, er det blitt vist at det er en positiv sammenheng mellom belønninger og prestasjoner (Bragelien, 2018).

2.4.3 Administrativ styring

Det tredje elementet som er inkludert i Malmi og Brown sitt rammeverk er administrativ styring. Det omfatter bedriftsstruktur, ansvarsfordeling og prosedyrer og retningslinjer. Gjennom administrativ styring kan ledere styre ansattes atferd (Malmi & Brown, 2008).

Administrativ styring kan også kalles for regelstyring. Det er ofte brukt i forbindelse med tvingende isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983).

Ansaret i virksomheten fordeles slik at atferden kan følges opp og knyttes opp mot ansvarliggjøring i virksomheten. Prosedyrer og retningslinjer er verktøy som brukes til å styre

ønsket atferd hos ansatte i virksomheten og fungerer som en mal for hvordan ting skal utføres i virksomheten (Malmi & Brown, 2008). Prosedyrer og retningslinjer kan være effektive styringsmekanismer dersom ledelsen har bestemt seg for hvilke mål skal nås og hva som må gjøres for å nå målene. Ifølge Merchant og Van Der Stede (2017) kalles dette for atferdsstyring. Deres teori om atferdsstyring utgjør bare en liten del av det Malmi og Brown inkluderer i administrativ styring.

Virksomhetens utforming kan også bli brukt som en styringsmekanisme i den administrative delen i virksomheten. Dette er også kalt for organisasjonsstruktur. Ut ifra det, avgjøres hvilke personer i virksomheter har ansvar, hva de har ansvar for og hvordan beslutninger som angår virksomheten tas. Det bidrar til at virksomheten blir koordinert både vertikalt og horisontalt (Malmi & Brown, 2008). Organisasjonsstruktur er noe ledelsen kan endre over tid, men det er ikke noe ledelsen er pålagt til å ha (Malmi & Brown, 2008).

Hovedtrekkene i virksomhetsstyring:

Virksomhetsstyring er definert gjennom Malmi og Brown (2008) sitt teoretiske rammeverk for en utvidet forståelse av styring. Det tas utgangspunkt i virksomhetsstyring som en styringspakke inndelt i kulturell styring, kybernetisk styring og administrativ styring.

- i. Kultur endres ved hjelp av å indirekte påvirke ansattes verdier og normer. Kulturell styring omfatter klan-, verdi- og symbolstyring.
- ii. Kybernetisk styring er en styringsmetode hvor virksomheten setter ett sett med mål og evaluerer måloppnåelsen ved hjelp av KPIer. Belønning og kompensasjon er en del av kybernetisk styring hvor ansatte motiveres gjennom belønninger for å nå målene.
- iii. Administrativ styring er en metode hvor verktøy som prosedyrer og retningslinjer brukes til å styre ønsket atferd hos ansatte i virksomheten og fungerer som en mal for hvordan ting skal utføres i virksomheten.

For å se virksomhetsstyring i sammenheng med hele strategiprosessen, har det blitt presentert en modell for styringssirkel. Styringssirkelen inkluderer strategisk planlegging, operasjonalisering av strategiske mål, drift og måling og rapportering og evaluering. Virksomhetsstyringen skjer under operasjonalisering av strategiske mål.

2.5 Oppsummert teoretisk rammeverk

Det presenterte teoretiske rammeverket har forsøkt å danne en felles forståelse av bærekraft, strategi og virksomhetsstyring. Bærekraft er noe som kan ses i lys av både strategi og virksomhetsstyring. Bærekraftig utvikling, med fokus på miljø, handler om virksomhetens omstilling for å legge til rette for endringer og tilpasse seg etter bærekraftige standarder. Interessenter kan ha ulike forventninger knyttet til bærekraft i virksomheten. Fra tidligere rapporter, er det blitt vist at norske bedrifter kan gjøre mer for å nå FNs bærekraftsmål innen 2030 og 2050.

Forskningsspørsmål 1 er forankret i strategi og organisasjonsteori. Begge teoriene gir ulike forklaringer på problemstillingen. Gjennom strategiteori, er det to strategiske tilnærminger som kan forklare hvilke faktorer som er viktigst for initiering av bærekraft i hver bedrift. Strategisk posisjon kategoriseres i inside out tilnærming og outside in tilnærming. Inside out tilnærming kobles til interne faktorer og outside in tilnærming kobles til eksterne faktorer. Bedriftene kan ha både en outside in- og inside out tilnærming i sin strategiske posisjonering.

Nyinstitutionell teori og isomorfisme forklarer bedriftenes strategiske tilpasning til omgivelsene. Isomorfisme klassifiseres i tvingende, imiterende og normativ. Strategi og nyinstitutionell teori knyttes sammen til å realisere strategi. Denne koblingen fører oss videre til virksomhetsstyring hvor strategiske planer og mål operasjonaliseres.

Forskningsspørsmål 2 er forankret i Malmi og Brown sitt teoretiske rammeverk om virksomhetsstyring. Styring er noe som skjer på ulike nivåer og som påvirker hverandre. Kybernetisk styring og målstyring handler om bedriftens evne til å evaluere målene sine og korrigere kursen på vei mot målet. Administrativ styring er et verktøy brukt til å styre ansattes atferd gjennom prosedyrer og retningslinjer. Hvilke av styringsmekanismene som er best, er det lite forskning på. Kultur er i hvert fall det grunnleggende styringsmekanismen i enhver organisasjon. Ansattes verdier og normer kan ikke endres hvis det ikke ligger til grunn en god kultur i organisasjonen.

3 Metode

I dette kapitlet redegjøres for oppgavens valg av metode for å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Videre vil det presenteres oppgavens vitenskapsteoretiske forankring, valg av forskningsdesign og begrunnelse for hvorfor det valgte forskningsdesignet er best egnet og hensiktsmessig for å besvare problemstillingen. Deretter vil jeg utdype hvordan innsamling av data har foregått, utvalg av bedrifter og hvordan data har blitt tolket og analysert. Til sist i dette kapitlet vil det diskuteres kvaliteten på arbeidet, pålitelighet, intern gyldighet, overførbarhet og etikk.

3.1 Vitenskapsteori

Hensikten med å utarbeide en masteroppgave er å gi økt innsikt gjennom å undersøke et begrenset område. Det går under en del av det å drive forskningsarbeid. Det finnes flere metoder for å strukturere arbeidet knyttet til forskningsarbeid for å gi innsikt i et begrenset område. Ulike metoder benyttes for å oppnå kunnskap og benyttes for å følge en bestemt vei mot mål (Johannessen et al., 2021). Det er viktig at den som driver med forskningsarbeidet bestemmer tidlig i starten om hvilken metodikk passer best for forskningen. Hensikten med forskningen skal fastsettes tidlig i prosessen. Hensikten kan for eksempel være å tilføre ny informasjon til et tidligere lite forsket tema, å måle størrelse eller omfang av noe eller å se på årsak-virkningssammenheng (Johannessen et al., 2021).

Spørsmålene knyttet til oppgavens hensikt deles inn i *ontologiske* spørsmål eller *epistemologiske* spørsmål (Busch, 2021). Ontologi innebærer spørsmål som for eksempel om hvordan verden egentlig ser ut i virkeligheten (Saunders et al., 2019). Epistemologi innebærer spørsmål som for eksempel om hvordan og hvorvidt det er mulig å skaffe oss kunnskap om virkeligheten. Gjennom epistemologi kan vi stille spørsmål om hva er det vi egentlig kartlegger gjennom intervjuer, eksperimenter, spørreskjema eller gjennomgang av relevante dokumenter til oppgaven (Saunders et al., 2019).

Innenfor dette forskningsområder finnes det to paradigmer kalt for positivisme og hermeneutikk (Saunders et al., 2019). Positivisme handler om objektivitet og se de faktiske observerbare data. Det handler også om at det eksisterer bare én sann eller positiv kunnskap. Gjennom positivisme skal forskningen kunne etterprøves og kunnskapen skal være så gyldig

som mulig universelt. Forskeren skal heller ikke inkluderes og kan stilles utenfor det studerte temaet. Det er typisk at kvantitative metoder brukes innenfor positivismen fordi det skal gi de mest konkrete og riktige svarene. En kritikk rettet mot positivismen er at den er for fast bestemt og den ekskluderer fakta om at menneskets oppfatning og tolkning av virkeligheten kan være forskjellig fra person til person samtidig som forskeren selv er en del av samfunnet han/hun forsker på og har naturligvis sine egne subjektive oppfatninger.

Som en konsekvens av positivismen, ble hermeneutikk et alternativt forskningsparadigme (Saunders et al., 2019). Standpunktet i dette paradigmet er at det ikke er holdbart å kun inkludere personene som observeres i forskningen. Hermeneutikken legger vekt på fortolkning av aktører for å forstå det som egentlig skjer i virkeligheten (Saunders et al., 2019). Subjektivitet er et viktig begrep i hermeneutikken og det innebærer at virkeligheten er bygd opp sosialt av mennesker og forskningen må ta i betraktning den spesielle konteksten aktørene befinner seg i på det tidspunktet (Saunders et al., 2019).

Denne masteroppgaven baserer seg på eksisterende teori for å gi ny innsikt i et tema som er stadig i utvikling, men som også er blitt studert tidligere. Denne typen hensiktsmessig valg kalles for *eksplorativ undersøkelse* (Johannessen et al., 2021). Oppgaven tar utgangspunkt i hermeneutikk forskningsparadigme, altså fortolkningsbasert tilnærming, på grunn av at formålet med oppgaven er å undersøke hvordan og hvorfor informantene selv oppfatter bærekraft i bedriftens strategi og virksomhetsstyring.

3.2 Valg av undersøkelsesmetode

Videre vil det tas høyde for hvilken metode som er mest hensiktsmessig for å undersøke problemstillingen. En forsker kan velge mellom kvantitativ metode, kvalitativ metode eller en kombinasjon av disse to.

Kvantitativ metode innebærer å innhente data i form av tall eller å kategorisere fenomener. Forskere som bruker kvantitativ metode, benytter seg av avanserte statistiske programvarer. En fordel med denne metoden er at forskeren kan innsamle data fra et stort antall personer og det legges vekt på objektivitet (Johannessen et al., 2021). En ulempe med denne undersøkelsesmetoden kan være at interessante temaer relatert til problemstillingen kan ikke følges opp i undersøkelsen om ikke de er bestemt på forhånd (Jacobsen, 2015).

Kvalitativ metode innebærer å innhente data fra noen få informanter i form av tekster, lyd eller bilder (Johannessen et al., 2021). Det er en metode som kan være tidskrevende og kan påvirke dataens validitet. Det ligger et ansvar på forskeren selv å etablere god kommunikasjon med informanten slik at han/hun føler seg komfortabel og åpen for å dele informasjon. Forskeren må sørge for en naturlig flyt i intervjuet og ivareta informantens integritet. Det forutsettes at det innsamlede data blir mulig å brukes, tolkes og er gyldige for å kunne besvare problemstillingen. Derfor kan det være mange faktorer som spiller inn når en forsker velger kvalitativ metode.

Problemstillingen i denne oppgaven forutsetter dialog og kontakt med daglig ledere og ansatte med ansvarsområder innenfor bærekraft for å innhente data. Den valgte metoden for å innhente data falt på kvalitativ metode fordi det ble forventet mer åpenhet rundt temaet bærekraft i bedriften ved å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. Gjennom kvalitativ metode gis det muligheter for å tolke informantens kroppsspråk og refleksjonsnivå som kan være detaljert og relevant informasjon for undersøkelsen. En annen grunn for hvorfor valget falt på kvalitativ metode er fordi oppgavens forfatter ønsker å *forstå* og *beskrive* hvordan og hvorfor bærekraft integreres i bedriftens strategi og virksomhetsstyring.

Bruk av spørreskjemaer eller kvantitative metoder ble vurdert som ikke hensiktsmessige metoder å bruke for å besvare problemstillingen i oppgaven. Det ville ikke vært hensiktsmessig å besvare problemstillingen ved hjelp av tall slik det gjøres i kvantitative undersøkelser. Det ville også vært krevende å få gode nok og utdypete svar på et spørreskjema enn ved å gjennomføre intervjuer. Risikoen knyttet til misforståelser av begreper ble også redusert betraktelig ved å gjennomføre nødvendige begrepsavklaringer under intervjuene.

3.3 Forskningsdesign

I dette delkapittelet vil det redegjøres for hvilket forskningsdesign er mer hensiktsmessig å bruke for denne oppgaven.

Et forskningsdesign er en overordnet plan for undersøkelsen som forteller hvordan problemstillingen skal belyses og besvares. Forskningsdesign er definert som en logisk framstilling av sammenhengen mellom empiri, problemstilling og konklusjoner (Yin, 2009).

Det omfatter hele undersøkelsesprosessen og inkluderer informasjon om hvordan undersøkelsen settes opp og gjennomføres (Johannessen et al., 2021). Det hensyntar også valgene og vurderingene forskeren må ta underveis i forskningen.

Kvalitativ metode går under forskningsmetoden intensiv design. Det innebærer innsamling av data fra et fåtall Informanter og vil omfatte dybde kunnskap om temaet (Busch, 2021). Intensiv design er typisk for problemstillinger med flere variabler. Det krever ofte en lengre samtale, i dette tilfellet gjennom intervju, for å studere komplekse og uklare problemstillinger.

Det finnes flere typer hoved forskningsdesign som for eksempel: casedesign, etnografisk design, fenomenologisk design, evaluerings design, eksperimenter eller aksjonsforskning (Busch, 2021). I denne oppgaven er det valgte forskningsdesignet en kombinasjon av casedesign og fenomenologisk design. Casedesign er valgt på grunn av at problemstillingen tar utgangspunkt i sammenhengen mellom teori og virkeligheten. Noe som er typisk for casedesign. I forbindelse med analyse av intervjuene, er fenomenologisk design passende, fordi fenomenene som studeres blir avdekket gjennom intervjuer. Det vil si at informantene kan fortelle egne refleksjoner og sosial interaksjon om fenomenet. I dette tilfellet er fenomenet innarbeiding av bærekraft i strategi og virksomhetsstyring. Fenomenologisk design er en fortolkningsbasert tilnærming og gir rom for at informantene kan sette ord på sine erfaringer knyttet til innarbeiding av bærekraft i strategi og virksomhetsstyring.

På grunn av tidsaspektet for denne oppgaven, er alle undersøkelsene fortatt på ett tidspunkt i løpet av studiesemesteren. Dette kalles for tverrsnittundersøkelse (Busch, 2021). Ulempen med dette er at undersøkelsen gir ikke et bilde av hvor bedriftene var i bærekrafts utviklingsfasen før eller i fremtiden. Det gir bare et øyeblikksbilde og mange ting kan endre seg i løpet av kort tid.

3.4 Utvalg av bedrifter

For å muliggjøre innhenting av data var det nødvendig å ta kontakt med relevante bedrifter i Troms og Finnmark for gjennomføring av intervju. Ved innhenting av data ble det vurdert hvilke bedrifter skal intervjues og hvor mange. Ifølge Christoffersen et al. (2020) finnes det et metningspunkt når det gjelder kvantum av intervjuede bedrifter og data innsamlet fra intervjuene. Metningspunktet representerer det antallet intervjuer som må gjennomføres for at

det skal være tilstrekkelig med informasjon. Det vil si at det behøves ikke flere intervjuer utover antall gjennomførte intervjuer for å innhente ny informasjon til forskningen.

I dialog med min veileder for oppgaven ble det diskutert om hvor mange bedrifter er tilstrekkelig å intervju og antallet falt på mellom seks eller syv intervjuer av forskjellige bedrifter. Antall intervjuer kunne ikke være for stort på grunn av den tidskrevende prosessen knyttet til bearbeiding og gjennomføring av intervjuene (Dalen, 2011). Det var allikevel lagt av tid og kapasitet til å muligens gjennomføre flere intervjuer enn først planlagt om det var behov for dette. I praksis ble det gjennomført intervjuer av seks ulike bedrifter som har innarbeidet bærekraft i bedriftens strategi og virksomhetsstyring. Det ble oppfattet av oppgavens forfatter i samråd med veileder om at flere intervjuer ville ikke bringe inn ny og vesentlig informasjon om temaet enn det som allerede ble observert etter seks gjennomførte intervjuer.

Selv om det er variasjoner på de seks ulike bedriftene når det gjelder bransje og størrelse, var innsamlet data på de tre siste intervjuene tilnærmet likt tidligere svar fra de første tre intervjuene. Metningspunktet ble funnet og det var tilstrekkelig for å videre kunne analysere data i oppgaven (Christoffersen et al., 2020).

Utvelgelsen av bedriftene som skulle intervjues kan skje på ulike måter. For denne oppgaven var det passende å benytte seg av kriteriebasert utvelgelse (Christoffersen et al., 2020). Informantene skulle ha nødvendige forutsetninger for å formidle informasjon og innsikt i forskningsspørsmålene (Busch, 2021). Utvalgte Informanter legger grunnlaget for hva slags konklusjoner kan trekkes til slutt og hvor stor tillit man kan ha til konklusjonene (Mehmetoglu, 2004). Grunnet til at det ble benyttet kriteriebasert utvelgelse er fordi det åpner opp for tilstrekkelig uavhengighet. Det betyr også at Informanter valgt på grunn av bekvemmelighet, vil kunne føre til usikkerhet i datainnsamlingen.

I forkant av utførelsen av intervjuene, ble det utarbeidet et sett med kriterier som bedriftene måtte oppfylle for at de skulle være aktuelle for denne oppgaven. Følgende kriterier for utvelgelse av bedriftene ble besluttet:

- i. Bedriftene skal ha innarbeidet bærekraft i strategi og virksomhetsstyring. Med bærekraft så menes det sett i lys av miljøaspektet.
- ii. Bedriften skal ha tydelig informasjon på nettsiden deres om bærekraftsmålene integrert i bedriften.
- iii. Bedriften skal ha tilhørighet i fylket Troms og Finnmark.
- iv. Bedriften skal ha mer enn 50 ansatte.
- v. Bedriftene kan tilhøre ulike bransjer.

Jeg kontaktet informantene ved å sende e-post eller ringe direkte til daglig leder. I e-postene og samtalene informerte jeg om oppgaven jeg skriver og sendte de forespørsel om å delta i intervju og samtykkeerklæring, jf. **vedlegg 2**. Totalt kontaktet jeg omtrent 20 bedrifter, derav fikk jeg syv positive svar, men den syvende bedriften valgte å trekke seg på grunn av tidsmangel.

Størrelsen på bedriftene er definert i tråd med Næringslivets Hovedorganisasjon sine definisjoner på mellomstore og store bedrifter (Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO)). Bedrifter med 21-100 ansatte defineres som mellomstore. Med over 100 ansatte, defineres bedrifter som store. Dermed har bedriftene som har tatt del i denne oppgaven blitt kategorisert og beskrevet som følge:

Tabell 1: Informasjon om informantene

	Bransje	Størrelse på bedrift	Stilling
Informant 1	Bygg og anlegg	Stor	Daglig leder
Informant 2	Industri og produksjon	Stor	Leder for innovasjon og bærekraft Norge i bedriften
Informant 3	Havbruk og fiskeri	Stor	Myndighetskontakt Tidligere konserndirektør fra 2010 til 2021
Informant 4	Havbruk og fiskeri	Mellomstor	Daglig leder
Informant 5	Elektro og Energi	Mellomstor	Ansatt i ledelsen – HMS
Informant 6	Turisme og transport	Stor	Strategileder med ansvar for ESG-rapportering

3.5 Datainnsamling

3.5.1 Fremgangsmåte

Datainnsamling i denne oppgaven foregikk ved bruk av kvalitative intervjuer. I tilfelle informantene ga litt uklare svar på hovedspørsmålene i intervjuguiden, ble det stilt oppfølgings spørsmål som ble skrevet på forhånd. Det ble også ansett som positivt å ha muligheten til å stille åpne spørsmål eller andre relevante spørsmål til informantene. Jeg ønsket en viss fleksibilitet i intervju prosessene, men hadde som mål å allikevel bevare en viss struktur på spørsmålene. Derfor ble det besluttet å benytte semi-strukturerte intervjuer for denne oppgaven (Christoffersen et al., 2020).

I semi-strukturerte intervjuer, har ikke rekkefølgen ikke noe å si på kvaliteten på intervjuet. Åpne spørsmål ble stilt for å få informantene til å utdype svarene sine og for å gi et bredere bilde av et svar. Noe som er foretrukket for å få mer enn bare et «ja» eller «nei»-svar. Det ble forandsskrevet en intervjuguide som skulle følges i løpet av intervjuene som et hjelpemiddel, jf. **vedlegg 1**. Dette danner også grunnlaget for å kunne sammenligne svarene fra de ulike Informantene.

Under intervjuene, ble det tatt noen notater i intervjuguiden, men hovedsakelig ble det tatt lydopptak. Denne måten å registrere data på var et bra hjelpemiddel for å kunne transkribere og gjengi svarene som ble gitt i intervjuene så korrekt som mulig. Lydopptak danner også grunnlaget for å kunne analysere data mer detaljert.

Spørsmålene i intervjuguiden ble formulert slik at informantene skulle plassere bedriftens standpunkt på ulike temaer på en skala fra en til fem der en er veldig lite og fem er veldig mye. Måten intervjuguiden ble utformet på var med hensikten om å kunne koble teorien direkte til spørsmålene i intervjuguiden, få empiri i form av svar og evalueringskriteriene skulle danne grunnlaget for videre analyse.

Tabell 2: Dato, lengde og sted for intervju

	Dato for intervju	Lengde	Sted
Informant 1.	30.03.2022	60 min.	Teams
Informant 2.	01.04.2022	35 min.	Teams
Informant 3.	11.04.2022	90 min.	Teams
Informant 4.	12.04.2022	30 min.	Teams
Informant 5.	13.04.2022	45 min.	Teams
Informant 6.	25.04.2022	60 min.	Teams

Alle intervjuene ble avholdt på Teams, da informantene synes det var mer praktisk med tanke på bedriftens lokasjon, tidsbruk og fleksibilitet. Informantene ble informert i forkant om konfidensialitet, bruk av lydopptak og de måtte signere samtykkeerklæringskjema.

3.5.2 Intervjuguiden

Hovedsakelig ble intervjuguiden strukturert i seks ulike temaer med hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden ble delt opp i to deler der første delen var knyttet til strategi og den andre delen til virksomhetsstyringen i bedriften. Ved hjelp av spørsmålene ble det identifisert hva som var hovedgrunnen til innarbeiding av bærekraft i bedriften, hvor startet det, hva er fokusområdene med tanke på bærekraft, om de har en outside in eller inside out tilnærming til strategi og hvilke virkemidler blir brukt i virksomhetsstyringen for å innarbeide bærekraft i bedriften. I det følgende vil det bli beskrevet hvilke seks temaer ble lagt til grunn i intervjuguiden og hvordan de ble brukt i analysen:

Initiering av strategiarbeid- Under dett temaet ble det undersøkt om prosessen av initiering av strategiarbeid knyttet til bærekraft vil bidra til å kunne si noe om hva som er det viktigste for bedriften, prioritering og strategisk tilnærming. Ut ifra svarene som ble gitt vil det være mulig å kategorisere bedriftene i outside in eller inside out perspektivet. Temaet relateres direkte til forskningsspørsmål 1 i oppgaven.

Kunder - Dette temaet vil kunne bidra til å kartlegge hvor er kunderelasjoner plassert i bedriftens strategiarbeid, prioritering og tilnærming med hensyn til bærekraft. Deretter vil det kartlegges om det utføres noen analyser eller undersøkelser av kundens behov for å utvikle bærekraftige produkter eller tjenester. Dette temaet vil også kunne relateres til bedriftens strategiske tilnærming på inside out eller outside in perspektivet. Temaet kobles direkte opp mot forskningsspørsmål 1.

Tilnærming til posisjonering- Under dette temaet ble det undersøkt om bedriftens strategiske posisjonering med hensyn til bærekraft er basert på interne eller eksterne faktorer. Ut ifra dette kan det fastsettes om innarbeiding av bærekraft i bedriften skjer ved hjelp av kundenes behov eller foruten kundens behov. Det vil også kunne kartlegges i forhold til outside in eller inside out tilnærming. Det undersøkes også om strategiarbeidet knyttet til bærekraft foregår annerledes enn vanlig strategiarbeid. Temaet relateres direkte til forskningsspørsmål 1.

Omdømme og myndighetene- Dette temaet er veldig sentral i intervjuguiden fordi myndighetene har som regel makt og siste ordet på å bestemme hvilke tiltak bedriftene må iverksette med hensyn på bærekraft. Spørsmålene under dette temaet vil danne grunnlaget for å undersøke om hvor stor rolle spiller omdømme og myndighetskrav for den strategiske posisjonering av bedriften med hensyn til bærekraft. Det stilles også et spørsmål om bærekraft innarbeides i strategien fordi bransjen gjør det, ønske om å legitimere seg eller på grunn av press fra omgivelsene. Dette kobles opp mot isomorfisme i nyinstitusjonell teori. Temaet danner grunnlag for å diskutere om bedriftens strategiske posisjonering med hensyn til bærekraft i inside out eller outside in tilnærming. Temaet kobles direkte til forskningsspørsmål 1.

Egne kapabiliteter og ressurser- Under dette temaet vil det kunne kartlegges hvor stor rolle spiller de ressursene og kapabilitetene en bedrift har for den strategiske posisjoneringen med hensyn til bærekraft. Temaet vil også danne grunnlaget for å si noe om hva som prioriteres under ressurser og kapabiliteter og bedriftens strategiske tilnærming. Videre vil konkurransefortrinn være et undertema for egne kapabiliteter og ressurser der det undersøkes hvordan opprettholder og utvikles egne konkurransefortrinn med hensyn til bærekraft. Det viktigste spørsmålet under dette temaet er om bedriftene har integrert bærekraft bare for å oppnå konkurransefortrinn. Temaet kobles direkte opp mot forskningsspørsmål 1.

Virksomhetsstyring- Siste temaet kobles direkte til forskningsspørsmål 2. Spørsmålene i dette temaet handler hovedsakelig om hva som er det mest effektive virkemiddelet for å nå de strategiske målene vedrørende bærekraft i bedriftens virksomhetsstyring. Temaet deles inn spørsmål knyttet til bedriftens kultur, målstyring og administrativ styring. Spørsmålene knyttet til kultur danner grunnlaget for å undersøke prosessen rundt rekruttering av ansatte som jobber med bærekraft, kursing, intern markedsføring og belønning og motivasjon for atferd som fremmer bærekraft. Spørsmålene knyttet til bedriftens målstyring danner grunnlaget for å undersøke grad av målbarhet, om målene er kvantitative eller kvalitative og om det er blitt utviklet resultat indikatorer. Spørsmålene knyttet til bedriftens administrative styring danner grunnlaget for å undersøke om bedriften har et miljø policy, om de har spesifikke prosedyrer knyttet til bærekraft internt i bedriften og om bedriften har spesifikke ansatte som jobber bare med innarbeiding av bærekraft i bedriften.

3.6 Reliabilitet

Reliabiliteten til det innsamlede dataen vil si noe om hvor pålitelig og til å stole på det innsamlede dataen er (Lincoln & Guba, 1985). Bruk av samme metode og teori skal i teorien gi samme resultat i tilsvarende forskning om studien skal bli gjennomført på nytt. Dette omtales som høy grad av reliabilitet (Grønmo, 2015). Den kan skje i noen tilfeller at resultatene blir på en bestemt måte som en konsekvens av måten undersøkelsen utføres på (Jacobsen, 2005). Spesielle trekk ved undersøkelsen kan påvirke de faktiske resultatene i oppgaven.

For å få en mer helhetlig forståelse av svarene fra informantene er det hensiktsmessig å studere det fra ulike synsvinkler (Røykenes, 2008). Triangulering innebærer å benytte flere teoretiske perspektiv for å belyse problemstillingen. Denne oppgaven inneholder metodetriangulering i empiri- og analyse kapittelet. Dette kan føre til økt pålitelighet i oppgaven.

I denne oppgaven vil graden av reliabilitet være lavere over tid. Dette er fordi strategi, virksomhetsstyring og bærekraft er noe som er i stadig utvikling. Det innføres nye lover og regler og bedrifter kan endre strategien og virksomhetsstyringen i bedriften ofte på veien mot målene de har satt seg.

I denne oppgaven er informantene ansatte i bedriftenes ledelse eller personer som har et spesielt ansvar for bærekraft i bedriften de jobber i. Noe som gjør at de har et høyere behov for kontroll slik at svarene informantene gir er ikke nødvendigvis det forskerne forventer eller trenger for å besvare problemstillingen i oppgaven (Christoffersen et al., 2020). Ved hjelp av oppfølgingsspørsmålene i intervjuguiden ble situasjoner der informantene unngår å svare direkte på spørsmålene håndtert på en bedre måte. Når det gjelder temaet bærekraft, så er det et sensitivt tema for mange bedrifter og de er svært opptatte av hvordan de blir oppfattet av omgivelsene. Selv om intervjuguiden inneholder noen spørsmål som kan oppleves som målrettede spørsmål, har informantene allikevel svart direkte på det.

3.7 Validitet

Validitet er definert gjennom troverdighet. Det vil si hvor godt en måler det forskeren faktisk ønsker å måle i kvalitative undersøkelser. Troverdighet sier også noe om hvorvidt de målte resultatene er til å stole på og sanne (Mehmetoglu, 2004). Resultatene forskeren kommer frem til skal gjenspeile formålet med oppgaven og kobles opp mot virkeligheten (Johannessen et al., 2021). Ifølge Grønmo (2015) finnes det ikke noen kriterier som sier noe om hvorvidt en studie er akseptert som troverdig.

Validitet deles inn i intern og ekstern validitet (Grønmo, 2015). Intern validitet innebærer forskernes egenskaper og prosessen rundt gjennomføringen av intervjuene. Fra starten av denne oppgaven har forfatteren hatt lite erfaring med utførelse av intervju. Jeg hadde utført et par intervjuer med mål om erfaringsutveksling med andre bedrifter i samme bransje i en tidligere jobb. Etter hvert gjennomført intervju, ble egenskapene forbedret og man ble ikke så opphengt i å lese spørsmålene ifra intervjuguiden. Selv om det har blitt forsket skrevet oppgaver tidligere om dette temaet, så var det noe nytt for meg. Selv om å fordype seg i oppgavens problemstilling var nytt for meg, var dette et tema jeg var virkelig interessert undersøke og gjennomføre intervjuer på. Jeg var godt forberedt til intervjuene og opplevde god respons fra informantene. Derfor vurderes den interne validiteten av innsamlede data til å være akseptabel.

Ekstern validitet innebærer hvorvidt resultatene fra denne oppgaven kan generaliseres eller overføres til andre områder (Johannessen et al., 2021). Resultatene fra det innsamlede dataen forutsettes i liten grad til å kunne generaliseres. Det skyldes fordi alle bedriftene er

forskjellige og er kommet i forskjellige faser innenfor integrering av bærekraft i bedriften. Det vil også bety noe om en bedrift er markedsleder og hvor stor den enkelte bedrift er. Store bedrifter har større kapasitet til å innarbeide bærekraft i strategi og virksomhetsstyring enn mindre bedrifter. Det er i liten grad mulig å generalisere resultatene for en hel bransje. Dette er fordi resultatene fra de store bedriftene har noen like tendenser som andre store bedrifter i samme bransje har. Resultatene fra en stor bedrift er noe forskjellig fra resultatene fra en mindre bedrift.

Resultatene i denne oppgaven gir et bare et øyeblikksbilde og forteller noe om hvordan situasjonen er i nåtiden. Overføring av resultatene i denne oppgaven til andre områder i fremtiden vil være mulig, men i liten grad. Fremtiden innen bærekraft i bedrifter kan se og vil mest sannsynlig se ut annerledes enn nåtiden. Derfor vil resultatene kunne overføres i fremtiden til andre områder bare om fremtiden for eksempel bærer preg av like tendenser og problemstillinger slik det gjør i dag.

3.8 Forskningsetikk

Når det gjelder de etiske aspektene i denne masteroppgaven var det flere etiske problemstillinger som måtte tas stilling til fra starten av. Dalen (2011, s. 111) sier at:

«Samfunnet stiller krav om at all vitenskapelig virksomhet skal reguleres av overordnede etiske prinsipper som er nedfelt i lover og retningslinjer»

På grunn av kvalitativ metode og utføring av intervjuer, innebåret det behandling av informasjon knyttet direkte opp til personer. Etter valgt tema og problemstilling for denne oppgaven, leste jeg meg opp på de etiske reglene jeg må ta hensyn til i denne oppgaven på nettsiden til NSD, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. I henhold til personopplysningsloven sørget jeg for å behandle personlig informasjon om informantene fullt i henhold til reglementet. Et samtykkeerklæringsskjema ble utarbeidet og prosjektet ble meldt inn og godkjent av NSD tidlig i oppstartsfasen. Ifølge retningslinjene, ble informantene informert både skriftlig og muntlig om deres rolle i studien, formålet med studien, om rettighetene de har, og hva som skjer med datamaterialet underveis og etter avslutning av studien. De ble også informert om at jeg har taushetsplikt og deres informasjon er konfidensielt. Etter endt studie, vil alle lydopptak og transkriberte intervjuer slettes.

4 Empiri og analyse

Kapittelet gir en analyse av empiriske funn fra intervjuene med de seks ulike bedriftene. Kapittelet er delt opp i to underkapitler som tar for seg forskningsspørsmålene som har blitt formulert for å besvare problemstillingen. De empiriske funnene bygger på svarene fra spørsmålene i intervjuguiden. Svarene fra hver bedrift vil bli presentert samlet under tilhørende tema. Dette er på grunn av hensyn til anonymisering av informantene i denne oppgaven slik at det ikke blir mulig å spore de opp.

4.1 Hvorfor integreres bærekraftsmål inn i bedriftens strategi?

Svarene for første forskningsspørsmål 1 vil analyseres på bakgrunn om bedriftene integrerer bærekraft i bedriftens strategi på grunn av interne eller eksterne faktorer. Dette knyttes direkte til teorikapittel 2.2.3 om inside out- og outside in tilnærming til strategisk posisjonering.

Svarene vil dermed klassifiseres i samsvar med intervjuguiden i følgende temaer:

- i. Initiering av strategiarbeid
- ii. Kunder
- iii. Myndighetene
- iv. Omdømme
- v. Egne kapabiliteter og ressurser

For å analysere svarene fra informantene i dette kapittelet vil det bli nødvendig å benytte seg av metodetriangulering (Røykenes, 2008). Temaet initiering av bærekraft i strategiarbeid kan bli analysert ved hjelp av svarene gitt av informantene som gjelder kunderelasjoner, myndighetskrav og omdømme. Denne trianguleringen vil bidra til en mer helhetlig forståelse av outside in tilnærmingen:

4.1.1 Initiering av strategiarbeid

Temaet som gjelder initiering av strategiarbeid i bedriften knyttet til bærekraft bygger opp på følgende spørsmål fra intervjuguiden:

Hva er det som initierer innarbeiding av bærekraft i bedriftens strategi?

Funnene viser at bedriftene er ganske enstemmige når det gjelder hva er det som initierer innarbeiding av bærekraft i bedriftens strategi. I fem av seks bedrifter starter ideen og initiativet om å innarbeide bærekraft i strategien i fra ledelsen og styret i bedriften. Det handler i like stor grad om å bygge tillit hos interessentene rundt bedriften gjennom et godt styre, styringsmekanismer og selskapsledelse (NUES, 2014). Den utløsende faktoren som bedriftene nevner er Norges ambisiøse klimamål for 2030 og 2050 (FN-sambandet, 2022).

Informant 3 sier at: «*Initiering av bærekraft i bedriftens strategi starter med forståelse av viktigheten av bærekraft hos den operative ledelsen*». Informanten mener også at alle elementene er viktig, men det handler om at bærekraft i en moden bedrift er noe som utvikler seg over tid. Informanten formidler at «*det er nok ingen som er ferdig utviklet på bærekraftsområdet og vi selv har en vei å gå for å oppnå en god balanse i bedriftens bærekraftstrategi. Bærekraft er noe som må innarbeides i alt bedriften gjør*». Det er fortsatt plass til å forbedre seg på bærekraft som bedrift (PwC, 2021).

Fem av seks informanter mener at de har integrert bærekraft i strategi på grunn av at de forutser og forventer strengere krav i fra myndighetene i fremtiden. Myndighetenes krav for bærekraft har per dags dato liten grad av innflytelse i bedriftenes bærekraftstrategi. En informant forteller at «*det er ingen som har pålagt oss noe når det gjelder bærekraft*». Dette tolkes mer som en anbefaling fra staten og ikke noe de må gjøre (Regjeringen, 2021); (Regjeringen, 2019) Det betyr ikke at de ikke bryr seg om myndighetenes krav, men de vil ta høyde for det i fremtiden hvis det kommer strengere krav. De vil være forberedt på fremtiden og ikke gå glipp av forretningsmuligheter knyttet til bærekraft (PwC, 2021).

En annen informant legger veldig stor vekt på under hele intervjuet om at de har integrert bærekraft i deres strategi først og fremst fordi det er det rette å gjøre for dem. Ut ifra Carson og Skauge (2019) sin teori, kan det tolkes som en skyggestrategi. Det betyr at bedriften integrerer bærekraft i strategi for å gjøre opp for skadene den har tilført miljøet, men samtidig kan det også kalles for solsidestrategi. Dette er fordi bedriften integrerer bærekraft i strategi også for egen drift.

En av bedriftene svarte at de har innarbeidet bærekraft i bedriftens strategi på grunn av ønske om å legitimere seg hele tiden. Økt omdømme og legitimitet fører til økt lønnsomhet (Meld. St. 40, 2020-2021). Bedriften har i tillegg frontet inn mot kundene at de jobber aktivt med bærekraft. Informanten uttaler at de blir påvirket mye av utenlandske aktører og konkurrenter. Derfor har de lyst til å stille like sterkt som de på bærekrafts fronten. Det noteres en tendens til imiterende isomorfisme når bedriften ønsker å være like god på bærekraft som andre aktører i deres bransje, både i Norge og i utlandet (DiMaggio & Powell, 1983). Dette kan også ses i lys av transparens og sammenlignbarhet (Smith, 2021).

De setter krav i fra finansinstitusjonene også som en avgjørende faktor for hva som initierer innarbeiding av bærekraft i bedriftens strategi. Bærekraftstrategien i denne bedriften starter allikevel først og fremst med initiativ i fra ledelsen og styret.

Initiativ fra ledelsen og styret om å integrere bærekraft i bedriftens strategi har blitt plassert på tredje plass av informant i elektro- og energi bransjen. Dette er begrunnet med at bedriften vil prioritere myndighetenes krav og større kunder sine krav. Informanten påpeker at de kan få innspill fra kunder angående bærekraft i bedriftens strategi, men det er gjerne kundene som er av litt størrelse som gjør dette. Bedriften blir revidert av de største kundene bedriften har gjennom kvalitetsrevisjoner. Kundene kan for eksempel etterspørre miljøpolicy og strategiplan for hvordan bedriften jobber mot FNs bærekraftsmål. Dette resulterer i at daglig ledere og styret ikke er de første i bedriften som kommer med initiativet.

Bedriften som opererer i turisme bransjen, tar også kundenes mening i dette aspektet på bakgrunn av observasjoner om at kundene er blitt mer bevisste og «pusher på» bedriftens ansvar for bærekraft.

Felles for alle informantene er at kravene fra finansinstitusjonene er i høy grad innflyttende på bedriftenes bærekraftstrategi. Informantene har uttalt like utsagn slik som: *«Etter hvert vil ikke bedriftene få lån om de ikke har et miljøriktig prosjekt»*. Grønne lån gir bedre betingelse enn et standard lån. Staten regulerer bedriftene indirekte gjennom finansinstitusjoner og grønne lån for å bli mer bærekraftig (Regjeringen, 2021). Noe som gjør at bedriftene tjener på det og opplever økt lønnsomhet på lang sikt. En av de seks bedriftene har blitt den første bedriften i sin bransje som har fått godkjent et grønt obligasjonslån. Informanten forteller at det er høye krav som stilles ifra finansinstitusjonene for å oppnå det og at det har vært en

omfattende prosess å få det godkjent. Dette er i samsvar med EUs taksonomi hvor målet er å implementere samme regelverk for bærekraft i finans som i EU (Smith, 2021).

Informantene uttaler at de føler på et stort ansvar om å være med å bidra til å nå målene i bransjen de opererer i. Det varierer fra bransje til bransje om hvilke mål som prioriteres høyest (PwC, 2021). Bedriften i bygg- og anleggsbransjen føler på et spesielt stort ansvar om å jobbe aktivt med bærekraft i bedriftens strategi. Dette er på grunn av det høye CO₂-utslippet bygg- og anleggsbransjen har, som utgjør 40 % av det globale CO₂-utslippet ifølge informanten. En annen grunn til hvorfor bedriften i bygg- og anleggsbransjen har integrert bærekraft i strategien er på grunn av kravene fra byggherrene. De vil hensynta at kravene vil øke med tiden. Kundene i bygg- og anleggsbransjen ønsker ofte miljø som en del av prosjektene sine, men som oftest kommer det på bedriftens initiativ.

Bedriftene som opererer i fiskeri og havbruks bransjen er avhengige av en såkalt «License to operate» som plasserer myndighetenes krav ganske høyt oppe på lista. Denne tillatelsen de trenger å ha ifra myndigheten er knyttet til at bedriftene opererer i en bransje der produktenes endestasjon er i hyllen på butikken. Det er høye krav i matindustrien når det kommer til matens standard, men også på bærekraft. Derfor kan bedriftene i fiskeri- og havbruksbransjen føle på mer press enn andre bedrifter på myndighetens krav.

Noen av bedriftene har jobbet med bærekraft i strategien sin i flere år allerede, mens andre har innarbeidet det i strategien sin tidligst i 2019. Det er forskjellige svar, men noen av bedriftene som har begynt å jobbe aktivt med bærekraft i bedriftens strategi mener at de har hatt mål knyttet til bærekraft før, men de har ikke direkte brukt ordet «bærekraft».

Et interessant innspill fra en av bedriftene er at de tenker også på de kommende generasjonenes krav til deres fremtidige arbeidsgiver. Informanten sier: «folk vil kanskje ikke søke jobb hos en ikke bærekraftig bedrift i fremtiden». Dette viser at bedriften er bevisst over hvordan de legitimerer seg på markedet fremfor andre interessenter (Klavenes, 2021).

Det andre spørsmålet i temaet «Initiering av strategiarbeid» er formulert som følger:

Hvilke vurderinger/analyser gjennomføres for å identifisere hvilke bærekraftsmål som skal innarbeides i strategien?

Beslutningene om hvilke bærekraftsmål bedriftene skal innarbeide i strategien sin har ifølge informantene vært nøye tenkt gjennom og grundig analysert. Felles for bedriftene er at de har lagt vekt på faktorer slik som energi, avfall, transport og logistikk for å påvirke sitt miljøavtrykk (PwC, 2021). Bærekraftsmålene har blitt integrert i bedriftenes strategi gjennom å fokusere på hva de kan gjøre i den daglige driften. Vurderingene er blitt hovedsakelig tatt av toppledelsen og styret.

Vurderingene bedriftene har tatt har blitt utført ved å for eksempel utføre en diagnostikk som tar utgangspunkt i bærekraftsmålene til FN. Typisk diagnostikk metode eller analyseverktøy som har blitt brukt for å vurdere bærekraftsmålene er en vesentlighetsanalyse. Ut ifra det har de sett på hvordan bærekraftsmål de har størst mulighet til å påvirke og målet deres påvirkning på ulike områder innenfor miljø og bærekraft (PwC, 2021). I vesentlighetsanalysen blir hele verdikjeden og aktivitetene de gjør vurdert.

Bedriftenes interessenter har ulike forventninger til hvordan de jobber med bærekraft i bedriften (Klavenes, 2021). Rangeringen og hvilke interessenter prioriteres først kan variere fra bedrift til bedrift (Freeman, 2010). Informantene sier at de vurderer hvilke interessenter er det som er viktigst for bedriften. Videre tar bedriftene vurderinger av områdene som angår kundene, ansatte, myndighetenes krav, markedet og lokalsamfunn. Dermed har de tatt et valg for hvilke bærekraftsmål som skal innarbeides i bedriftens strategi. Bedriftene har bestemt seg for å integrere mellom fem og åtte bærekraftsmål i bedriftens strategi. En av bedriftene hadde mer enn ti bærekraftsmål integrert i strategien, men det var ikke alle som hadde direkte tilknytning til miljø.

Ifølge Holm og Aasland (2015) kan det være utfordrende å fokusere på for mange mål av gangen. Det kan bidra til at sistnevnte bedrift ikke har nok kapasitet og ressurser til å jobbe mot målene. Det resulterer i nedprioritering av andre mål.

Ett av bedriftene erkjenner at de har forbedringspotensial på hvordan de vurderer og gjennomfører analyser for å identifisere hvilke bærekraftsmål som skal innarbeides i strategien. Lignende svar har blitt registrert fra en annen bedrift om at de har integrert fem av FNs bærekraftsmål i strategien, men informanten mener at de ikke har kommet så veldig langt med det.

4.1.2 Kunder

Første spørsmålet under dette teamet i intervjuguiden er formulert som følger:

Hvordan påvirker kundene strategien i bedriften med hensyn til bærekraft?

Resultatene av hvor på skalaen fra 1 til 5 informantene plasserte kundene i deres bærekraftstrategi er presentert i følgende tabellen:

Tabell 3: Kunder

	Hvor viktige er kundene for å bestemme strategien med hensyn til bærekraft på en skala fra 1 til 5?
Informant 1	4
Informant 2	5
Informant 3	4
Informant 4	5
Informant 5	5
Informant 6	5

For å se resultatene gitt av informantene i sammenheng med hvordan de tar høyde for kundenes behov vil det analyseres sammen med svarene fra oppfølgingsspørsmålet i intervjuguiden:

- i. *Utføres det analyser og undersøkelser for å kartlegge kundenes behov med hensyn til bærekraft?*
- ii. *Gjennomføres det forbedringer som kan dekke kundenes behov med hensyn til bærekraft?*

Det er ikke stor spredning mellom svarene gitt av informantene, men det vil allikevel presenteres hva som er spesielt ved de ulike bransjene når det kommer til kundenes mening om bærekraft i bedriften.

Informanten fra bedriften i bygg- og anleggsbransjen har plassert kundene på en firer på skalaen fra en til fem. Det uttales av informanten at: «*Om ikke vi klarer å få kundene med på det, så klarer vi heller ikke å gjennomføre strategien vår med hensyn til bærekraft*». Bedriften er helt avhengige av kundene. Imidlertid har større kunder og strategiske kunder større innflytelse på bedriften enn mindre kunder (Porter, 2008). Det står i samsvar med teori at kundene har i stor grad makt og innflytelse på bedriften (Klavenes, 2021; Porter, 1980).

Bedriften utfører ikke noen spesielle undersøkelser. De er en veldig begrenset «gjeng» som jobber med markedet og dermed vil de påstå at de kjenner godt til hva kundene deres trenger. Kundene er derimot mer involvert i utvikling og forbedring av bærekraftige produkter og tjenester. Intervjuobjektet sier: «*Kundene i Tromsø har jo veldig store ønsker og pågangsmot for å få til den bærekraftige løsningen*». Det spesielle for bygg- og anleggsbransjen er at investeringskostnaden er kanskje ikke lønnsom, men det er driftskostnaden som teller for gevinsten av investeringer i bærekraftige produkter og tjenester. Ved å ta inn bærekraft som en del av strategien sin, kan bedriften oppnå en mer langsiktig konkurransefordel (Jørgensen et al., 2019). Bedriften prøver å være pådrivere og påvirke private byggherrer til å legge større fokus på miljø. Følgelig vil bedriften i bygg- og anleggsbransjen klassifiseres i outside in tilnærming i forhold til kundenes mening om bedriftens bærekraft.

For bedriften i industri- og produksjonsbransjen er kundene veldig viktige. Dermed har de plassert kundene på en femmer. Bedriften vil være en forkants figur på bærekraftsmålene deres. Kunderelasjonene og ønsket om å legitimere seg knyttes tett sammen i vurderingen av svarene gitt av denne bedriften. Deres visjon er et virkemiddel som når ut til kundene og som kan indikere et ønske om å bli akseptert av omgivelsene (Roos et al., 1997). Det utføres også analyser og undersøkelser for å kartlegge kundenes behov med hensyn til bærekraft. God kommunikasjon og samarbeid med kundene er et resultat av at ledelsen er godt informert og melder interesse for å prioritere kundenes krav (Klavenes, 2021). Involvering av kundene foregår gjennom tett dialog med kundene deres. Det er bedriften selv som fronter bærekraft inn mot kundene deres. Selv om bedriften tar høyde for kundene sin mening om bærekraft i

bedriften, vurderes bedriftens tilnærming til å være en kombinasjon av «inside out» og «outside in» tilnærming på bakgrunn av argumentasjon.

I fiskeri- og havbruksbransjen har begge bedriftene svart at de plasserer kundenes mening høyt på skalaen fra 1 til 5. Den store bedriften i denne oppgaven som tilhører denne bransjen sier at de lar seg påvirke av kundene som har veldig stor betydning, har mye kunnskap og rådgivning. De har plassert kundene på en 4. Men det betyr ikke at de kan la markedet og kundene bestemme alt. Bedriften er selektiv med hvem de lar seg påvirke av og mener at de må kjenne de kundene de jobber med. Kundene er dermed involvert i utvikling og forbedring av bærekraftige produkter og tjenester, men til en viss grad. Bedriften utfører også analyser og undersøkelser for å kartlegge kundenes behov med hensyn til bærekraft. Relasjonen bedriften har til kundene vurderes til å være reflektert og i stor grad tenkt gjennom av bedriften. Dermed lener bedriften seg mer mot en kombinasjon av inside out og outside in strategisk tilnærming (Bamford, 2006; Day & Moorman, 2010; Teece, 2007).

Den mellomstore bedriften i fiskeri- og havbruksbransjen har plassert kundene på 5 på skalaen fra 1 til 5. Bedriften mener at kundene er ekstremt viktige for å bestemme bedriftens bærekraftstrategi. Det har ikke blitt utført noen undersøkelser eller analyser for å kartlegge kundenes behov. Men mange produkt lages av bedriften ut ifra kundene sine ønsker og behov. Det vil si at kundene er involverte i prosessen om å utvikle bærekraftige produkter og tjenester. Dette foregår gjennom dialog med kundene. Bedriftens relasjon til kundene vurderes til å være tilstrekkelig god, og dermed klassifiseres til å være karakterisert av outside in tilnærming.

I elektro- og energibransjen har bedriften plassert kundene på en 5 for hvor viktige de er for å kunne bestemme strategien med hensyn til bærekraft. Undersøkelsene bedriften utfører for å kartlegge kundenes behov med hensyn til bærekraft inkluderer ikke direkte ordet «bærekraft». Men spørsmålene i spørreskjema til kundene er direkte koblet til bærekraftsmålene de har integrert i bedriften. Undersøkelsene foretas årlig. Utover det har de en markedsplan, markedsstrategi der de gjennomfører analyser slik som Porters fem faktor modell og PESTEL. Virksomhetens makroomgivelser, spesielt kundene, er en prioritering for bedriften (Issa & Issa, 2014). Kundene er involverte i prosessen og utvikling og forbedring av

bærekraftige produkter og tjenester. Bedriften samarbeider med kunden for å finne den beste løsningen med hensyn til bærekraft. Dette foregår da gjennom dialog med kundene.

Bedriftens forhold til kundene vurderes til å ha en outside in tilnærming.

Informanten som tilhører turisme- og transportbransjen, plasserer kundene intuitivt på en fem på skalaen fra en til fem. Men samtidig tenker informanten og sier at «*Det er ikke alltid at kundene vet best heller*». Svaret er allikevel plassert på en femmer fordi kundene er ifølge informanten kjempeviktige for hvordan de implementerer bærekraft i strategien. Det handler ikke bare om kunden, men også fordi det er det riktige for bedriften å gjøre.

Bedriften foretar undersøkelser og analyser av kundenes behov gjennom datainnsiktsavdelingen de har i bedriften. Bærekraft er på lik linje inkludert i undersøkelsene som kundeopplevelsene. Involvering av kundene i forbedring og utvikling av bærekraftige produkter og tjenester er komplekst i bedriften. Informanten uttaler: «*kundene er definitivt en del av prosessen, men igjen med noen nyanser*». Bedriftens forhold til kunder vurderes til å være i stor grad kundeorientert og svarene fra intervjuet gir dermed holdepunkter for at «outside in» faktorer, kundene, er innflytelsesrike (Barney & Hesterly, 2010). Det tyder på at bedriften har lagt stor vekt på eksterne analyse med stort fokus på å analysere kundedata. De tilegner seg kunnskap om kundene som kan bidra til mulig økt fortjeneste, oppdage muligheter og trusler og ta bedre strategiske valg (Barney & Hesterly, 2010; Hill & Westbrook, 1997; Scholes et al., 2017).

Bedriftenes tilnærming til kundeopposisjonering

Temaet som gjelder bedriftenes tilnærming til posisjonering i forhold til kundene, tar utgangspunkt i to utsagn som er formulert som følger:

- i. Innarbeiding av bærekraft i bedriften starter typisk **med** kartlegging av kundenes behov/dialog med kundene
- ii. Innarbeiding av bærekraft i bedriften starter **uten** en forutgående kartlegging av kundens behov eller dialog med kundene

Informantene har deretter valgt hvilke av utsagnene skrevet ovenfor passer best for bedriftens tilnærming til posisjonering når det gjelder kunder og bærekraft.

Tabell 4: Tilnærming til posisjonering

	Innarbeiding av bærekraft i bedriften starter typisk med kartlegging av kundenes behov/dialog med kundene	Innarbeiding av bærekraft i bedriften starter uten en forutgående kartlegging av kundens behov eller dialog med kundene
Informant 1		X
Informant 2		X
Informant 3		X
Informant 4		X
Informant 5	X	X
Informant 6	X	

Ut ifra oversikten i tabellen ovenfor er resultatene litt varierende. De første fire informantene gjenkjente seg best i utsagnet om at: «*Innarbeiding av bærekraft i bedriften starter uten en forutgående kartlegging av kundens behov eller dialog med kundene*». Dette tolkes slik at bedriftene prøver å være i forkant av kundene generelt. Det er bedriftene selv som fronter bærekraft inn mot kundene sine. Bedriftene selv prøver å hjelpe kundene sine til å mer bærekraftige. Basert på disse vurderingene kan det argumenteres for at bedriftene 1-4 bør henføres til en inside out tilnærming (Day & Moorman, 2010). Dette er til tross for at kundene har en mening om bærekraft i bedriften, men det er bedriftene selv som tar initiativet først.

Bedriftenes tilnærming til posisjonering mot kundene med hensyn til bærekraft varierer ut ifra hvilken bransje de opererer i (Freeman, 2010). Bedriften i bygg- og anleggsbransjen opplever lite etterspørsel om bærekraft ifra kundene. Derfor ønsker de å være i posisjonen til å kunne fortelle kundene om hva de bør velge. Det tolkes slik at denne bedriften ikke har utført noen analyser eller undersøkelser i forkant av innarbeiding av bærekraft i forhold til kundene sine. Grunnen til hvorfor bedriften ikke gjør det kan være fordi det gir mer utslag på lønnsomhet (McGahan & Porter, 1997). Bedriftens tilnærming til posisjonering klassifiseres som en inside out strategisk tilnærming.

For ett av bedriftene i havbruk- og fiskeribransjen er det først og fremst viktig å få på plass innarbeiding av myndighetens krav i strategiarbeidet med hensyn til bærekraft. Dette

inkluderer å utelukke problematikker knyttet til lakselus på havbruk, rømming og ta vare på villaksbestanden. Når bedriften har det under kontroll, vil de fokusere på samarbeid med kundene. Noen kunder stille langt høyere krav enn det norske myndighetene stiller. Det vil si at innarbeiding av bærekraft i bedriften starter først uten en forutgående kartlegging av kundenes behov eller dialog med kundene, men strategiplanen må deretter tilpasses kundeporteføljene ettersom den utvikles. Dette analyseres som en outside in tilnærming i starten, men som veksles til en inside out tilnærming i ettertid. Det er ikke hensiktsmessig å velge enten outside in eller inside out tilnærming (Bamford, 2006). Det vil si at bedriften har i utgangspunktet en outside in tilnærming, men bærekraftstrategien tilpasses enkelte kunder i senere tid.

For bedriften i elektro- og energibransjen, starter innarbeiding av bærekraft i bedriftens strategi både med og uten en forutgående kartlegging av kundenes behov eller dialog med kundene. Grunnen til det er fordi bedriften blir revidert gjennom kvalitetsrevisjoner av kundene sine der de har en dialog og et spørreskjema som innebærer samt temaet bærekraft i bedriften. Bedriften skaper seg god markedsinnsikt ved å hente inn data om kundene sine. Noe som kan være ressurskrevende (Day & Moorman, 2010). Samtidig, har bedriften sett en tydelig endring i markedet siden 2019, som har resultert i at bedriften har prioritert bærekraft internt i bedriften (PwC, 2021). På bakgrunn av det vurderes bedriftens tilnærming til posisjonering til å være i større grad en outside in tilnærming enn inside out tilnærming.

Bedriften som opererer i turisme- og transportbransjen, har først og fremst kundene i fokus. Innarbeiding av bærekraft i bedriften starter typisk med kartlegging av kundenes behov eller dialog med kundene. Bedriften jobber mye med kundeinnsikt og kunde data (Day & Moorman, 2010). På bakgrunn av dette kan bedriftens tilnærming til posisjonering argumenteres for å være en outside in tilnærming (Hill & Westbrook, 1997). Dette ses i sammenheng med at bedriften er definitivt avhengig av kundenes mening og ønske om å legitimere seg foran kundene og markedet. Siden bedriften har stort fokus på kundene sine, må de også ha den dynamiske kapabiliteten til å kunne endre seg etter omgivelsene (Day & Moorman, 2010).

Videre ble det stilt et spørsmål til informantene om strategiarbeidet med hensyn til bærekraft foregår annerledes enn vanlig strategiarbeid i bedriften. Dette spørsmålet etterstreber en dybdeforståelse om bedriftenes tilnærming til posisjonering ville vært annerledes hvis det ikke handlet om bærekraft.

Strategiarbeidet med hensyn til bærekraft foregår ikke annerledes enn vanlig strategiarbeid i bedriftene. Informant 3 sier at arbeidet knyttet til bærekraft i strategien foregår på lik linje som andre prosesser i strategien, men man skal ikke langt tilbake i tid før det var annerledes. Bedriften begynte å jobbe mer aktivt og profesjonelt med bærekraft i deres strategi for fem år siden. Kravene fra omgivelsene har blitt mye sterkere med årene (Klavenes, 2021). I intervjuet ble det fra informanten uttalt: *«de som ikke har våknet til nå, de kommer til å våkne brått»*.

I likhet med de andre bedriftene, har bedriften i turisme- og transportbransjen fortalt at det er mye av de samme prosessene. Bedriften har integrert bærekraft i en avdeling som jobber med å forankre og forstå alle delene av organisasjonen. Bærekraft skal være til stede i hele bedriften og har uttalt at: *«vi er veldig opptatte av at det ikke blir en silo der det sitter noen etter eller annet sted og jobber med bærekraft, men ingen andre kjenner til det»*.

4.1.3 Myndighetene

Svarene fra informantene om myndighetskrav er presentert i følgende tabell:

Tabell 5: Myndighetene

	Hvilken rolle spiller myndighetskravene for den strategiske posisjonen med hensyn til bærekraft på en skala fra 1 til 5?
Informant 1	3
Informant 2	3
Informant 3	3
Informant 4	3
Informant 5	5
Informant 6	5

Bedriften i bygg- og anleggsbransjen opplever ikke at bærekraft er noe de må gjøre på grunn av myndighetene. Dette uttales av informanten slik: «*Myndighetene har store ambisjoner, men det er lite man merker til*». Allikevel vil bedriften drive bærekraftig av hensyn til myndighetene fordi de kravene vil komme i fremtiden (PwC, 2021; Smith, 2021). Funnet om myndighetskrav i denne bedriften tolkes ikke til å være påvirket av tvungen isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983).

Informanten fra bedriften i industri- og produksjonsbransjen påpeker at: «*hadde det ikke vært på myndighetens krav og EU-krav så hadde det ikke skjedd noen ting med bærekraft i bedriftens strategi*». Bedriften opplevde at myndighetens krav hadde større betydning i starten for den strategiske posisjonen med hensyn til bærekraft og dermed har bedriften plassert myndighetens krav på en 3, på skalaen fra 1 til 5. Myndighetens krav er blitt oppfattet mer som en anbefaling enn noe de må gjøre i samsvar med utredningen fra Etikkinformasjonsutvalget del II (Regjeringen).

For den store bedriften i fiskeri- og havbruksbransjen kommer minstekravet for bærekraft i bedriften fra myndighetene. Allikevel vil bedriften plassere myndighetskravene på en 3 på en skala fra 1 til 5. Det begrunnes med at det er ikke fordi de ikke synes det er viktig, men det

er fordi bedriften beveger seg lenger enn det myndighetene krever. Informanten sier at: «*du må ha en ambisjon om å ligge betydelig over det myndighetene sier*». Det er ikke myndighetene som er drivkraften i forhold til bærekraft i bedriftens strategi. Gjennom Anskaffelsesloven § 5 (2016), pålegges offentlige organer til å ta hensyn til miljø, men det er en klar forskjell mellom hvordan offentlige organer må forholde seg til bærekraft i forhold til private aktører. I PESTEL analysen skal politiske faktorer om bærekraft si noe om hvordan staten tar stilling til EUs regelverk og FNs bærekraftsmål (Issa & Issa, 2014). Intervjuobjektet mener at staten og kommunene ikke er synkronisert nok på myndighetskravene. Noe som gjenspeiler seg i hvordan bedriftene selv oppfatter myndighetskravene i forhold til bærekraft.

Informanten fra den mellomstore bedriften i fiskeri- og havbruksbransjen plasserer myndighetens krav på 3 på en skala fra 1 til 5. Utover de vanlige reglene bedriften må forholde seg til har de ikke sett så spesielt mye på det med hensyn til bærekraft. «*Og det må vi kanskje gjøre*». Det tolkes at bedriften vil gjerne gjøre mer for miljøet, men de har kanskje ikke en klar bærekraftstrategi på det (Meld. St. 40, 2020-2021; Scholes et al., 2017). Bærekraftstrategien i denne bedriften er den minst imiterende i forhold til andre konkurrenter i samme bransje eller de andre bedriftene i denne oppgaven. På lang sikt vil bedriften følge etter andre bedrifter i samme bransje og ha tilnærmet liknende bærekraftstrategi som andre. Men, per dags dato, oppfattes det ikke som hverken tvingende eller imiterende isomorfisme. Bedriftens bærekraftstrategi er fortsatt i pilotstadiet (Ernst & Young, 2019).

Myndighetens krav ligger veldig høyt på skalaen i bedriften som tilhører elektro- og energibransjen. Bedriften forholder seg til mye sertifiseringer slik som ISO 14001 og er et miljøfyrtårn bedrift. Sertifiseringene innebærer en god del krav som kan rettes opp mot bærekraftsmålene. Elektro- og energibransjen har høye inngangsbarrierer for nye etableringer på markedet på grunn av kravene knyttet til lisenser og sertifiseringer (Porter, 1980). Bedriften ser ikke noe spesiell forskjell på myndighetens krav gjennom offentlig eller private anbud. Forskjellen ligger i anbudspapirene. Offentlig anbud stiller mer detaljerte krav til bærekraft enn private anbud, jf. Miljøinformasjonsloven § 16 (2003). Kravene til bærekraft satt av private anbud avhenger av størrelsen på entreprenør og seriøsitet. Det er ikke blitt observert økt fokus på bærekraft i offentlige anbud i det siste årene. Bedriften tar hensyn til samarbeidspartnere sine krav til bærekraft (Klavenes, 2021).

Allikevel ønsker bedriften å plassere myndighetens krav på en 5. Dette kan tolkes at bedriften forventer en økning i kravene fra myndighetene i fremtiden. Bedriften har en outside in strategisk tilnærming sett i lys av myndighetskrav. I denne bedriften er fenomenet om tvingende isomorfisme mer til stede enn i de andre bedriftene i denne oppgaven.

Myndighetskravene i bedriften som tilhører turisme- og transportbransjen er veldig viktige. Dette er fordi det er med på å sette krav til andre i industrien, men også for å selv bli utfordret på det. De mener at det er viktig å få det på plass på tvers av industrien og ikke bare for dem selv. Dette er i samsvar med EU taksonomien og danner grunnlaget for sammenlignbar informasjon om bedriftenes fotavtrykk på miljøet og krav i fra omgivelsene (EU direktiv 2014/95/EU, 2014; Smith, 2021). Bedriften har et ønske om å være transparent og slipper en årsrapport og ESG rapport årlig. Informanten sier at: «*det er fremdeles ikke så mye krav til hvordan du gjør det riktig på det med bærekraft*». Myndighetskravene tolkes slik at de er fremdeles i liten grad uklare.

I denne sammenhengen har dette ikke blitt tolket som tvingende isomorfisme. Dette er fordi kravene myndighetene stiller, er lite avgjørende for hvordan bedriftene kan drive bedriften. Det blir også påpekt av informanten at: «*vi ser at det kommer flere og tydeligere krav i fra myndighetene*». Dette er da særlig knyttet til bærekrafts rapportering jf. Regnskapsloven § 3-3 c. Det er allikevel slik at bedriftene selv kan velge hvilken informasjon de publiserer i ESG-rapportering jf. miljøinformasjonsloven § 16 (2003), også kalt for passiv informasjonsplikt.

4.1.4 Omdømme

Resultatene som gjelder omdømme, er presentert i følgende tabell:

Tabell 6: Omdømme

	Hvilken rolle spiller vurdering av omdømme for den strategiske posisjonen med hensyn til bærekraft på en skala fra 1 til 5?
Informant 1	5
Informant 2	5
Informant 3	4
Informant 4	4
Informant 5	5
Informant 6	5

Funn viser at et godt rykte og omdømme er noe alle bedriftene ønsker å beholde når det gjelder bærekraft. Mange bedrifter integrerer bærekraft i bedriften med formål om å bli omtalt i lokalavisa (Bednar et al., 2013; Jia et al., 2016). Informanten fra bedriften i bygg- og anleggsbransjen sier: «Du kan ikke havne i avisa med å ha tilført havet en million liter diesel. Miljø er viktig, og det er viktig for omdømme». Bedriften tenker at miljø er en av de verste tingene man kan bli hengt ut for hvis man har gjort noe negativt mot miljøet i dagens verden. Bedriften prøver ikke aktivt å bli omtalt i avisa som en bærekraftig bedrift. Tvert imot, de prøver å heller holde lav profil og ikke bli omtalt i avisa som en ikke bærekraftig bedrift. Samtidig kan en omtalelse i avisa føre til økt engasjement i samfunnet som gjør at bedriften blir mer kjent (Jia et al., 2016). Det er ikke nødvendigvis noe positivt, men det kan variere fra sak til sak.

Omdømme er en sterk drivende faktor som påvirker bærekraftstrategien i industri- og produksjonsbransjen. Omdømme er posisjonert øverst på skalaen fra 1 til 5. Det oppfattes av informasjonen gitt av informanten om at de har lyst til å være en produsent på lang sikt og er derfor nødt til å ha «kjempfokus» på bærekraft (Chen et al., 2006; Jørgensen et al., 2019). Informanten uttaler også at: «Vi er den første bedriften i vår bransje på hva vi produserer som har satt bærekraft så høyt i bedriftens strategi». Dette indikerer at bedriften ønsker å

legitimere seg gjennom et godt omdømme for å operere på markedet i lang tid fremover (Meyer & Rowan, 1977).

Informanten fra den store bedriften i fiskeri- og havbruksbransjen forteller at det skjer ofte at man raskt blir «refset» blant folk flest hvis de gjør noe feil på bærekraft i deres bransje. Bedriften ønsker å unngå og sørge for at det gjør så godt de kan og ikke sparer midler på teknologi, kompetanse eller kapasiteter for å oppfylle forventningene satt av myndighetene til bærekraft. Bedriften er opptatt av å følge prosedyrer slik at de ikke havner i en posisjon om å begå en såkalt miljøkriminalitet hvis de for eksempel får en rømming på 200 000 laks. Informanten uttaler: «*Vi utfører en jobbanalyse av hver operasjon i bedriften der det også legges fokus på å ha god samvittighet i det man gjør med detaljer i hverdagen*». Bedriften prøver å ivareta omdømme både lokalt, regionalt og nasjonalt. Bedriften fokuserer på å innføre tiltak i bedriften som ikke nødvendigvis har ordet «bærekraft» i seg, men de opplever at det fungerer godt for å kunne nå bærekraftsmålene de har satt seg.

Videre sier informanten at de observerer tendenser slik som: «*hvis bransjen er god på bærekraftsområdet, så vil de også være minst like god på det*». Informanten uttaler at: «*man konkurrerer mot de samme kundene*». Bedriften mener at det kan fort skje at man fokuserer på feil ting hvis man blir for opptatt av det konkurrentene gjør i forhold til bærekraft. Konsekvensen av det blir da at man gjennomfører kosmetiske og tilfeldige tiltak. Noe som er også kalt for grønnvasking (Stoknes, 2019). Bedriften føler på et press fra omgivelsene, men gir ikke nødvendigvis etter for det. Det tolkes ut ifra informantens informasjon at bedriften har hverken imiterende eller tvingende isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983; Fallan & Pettersen, 2016). Dette kan også ifølge Carson og Skauge (2019) kategoriseres som solsidestrategi. Det innebærer at bedriften gjør egen drift bærekraftig på eget initiativ.

I likhet med den store bedriften i fiskeri- og havbruksbransjen, har den mellomstore bedriften i samme bransje et ønske om å ha et godt omdømme. Det kommer frem av informanten at de ikke har kommunisert så mye de målene de har på bærekraft. Det kan tolkes til at bedriften ikke jobber aktivt med å legitimere seg foran interessenter med bærekraft (Klavenes, 2021; Porter, The Free Press Edition 1990/2011; Roos et al., 1997). Men de ønsker å bevare omdømmet sitt gjennom arbeidet de allerede gjør i bedriftens strategi med hensyn til

bærekraft. På grunn av at bedriften jobber i en naturbasert næring, legger de stor vekt på å ha et godt omdømme.

Informanten i elektro- og energibransjen forteller om at bærekraft innarbeides i deres strategi på grunn av endringen man ser i samfunnet. Dette står i samsvar med tidligere forskning og rapporter om hvordan bedrifter jobber med bærekraft i strategien sin (PwC, 2021). Andre faktorer som spiller inn som gir ringvirkninger for bedriften er at det gir sikrere drift, bedre økonomisk drift og bedre omdømme (Barney & Hesterly, 2010; Grant, 1991; Regjeringen, 2021). Dermed vil de plassere omdømme øverst på en skala fra 1 til 5. Bedriften får bekreftelse fra omgivelsene gjennom revisjoner som gjøres av andre selskap. Imiterende isomorfisme er vurdert til å være lite fremtredende i denne bedriften.

Informanten fra turisme- og transportbransjen sier: «*Omdømme vårt er viktig og naturligvis en femmer på en skala fra en til fem, men det er ikke omdømmet vårt som bestemmer hvordan vi strategisk posisjonerer oss med hensyn til bærekraft*». Bedriften opplever ikke at innarbeiding av bærekraft i bedriftens strategi gjøres på grunn av lover og regler, ønske om å herme etter andre eller på grunn av spesiell kompetanse. Derfor tolkes det ikke som imiterende isomorfisme i denne bedriften (DiMaggio & Powell, 1983). Bedriften har ambisjoner om å være den mest bærekraftige bedriften globalt. De ønsker heller å pushe andre, enn å bli pushet av andre på bærekrafts fronten. Det oppfattes at bedriften ønsker å heller bli imitert av andre bedrifter i samme bransje (DiMaggio & Powell, 1983; Fallan & Pettersen, 2016). Det er blitt tolket slik at bedriften er markedsleder i bransjen turisme- og transport. På bakgrunn av empiri er den strategiske tilnærmingen i denne bedriften tolket til å være en kombinasjon av både inside out og outside in tilnærming. Argumentasjonen for inside out tilnærming er fordi de ønsker å være en aktør som kan påvirke andre aktører til å gjøre det samme som de.

Normativ isomorfisme er tolket til å være delvis til stede hos alle bedriftene. Det er dog ikke blitt oppfattet av informantene selv. Det er en vurdering av alle svarene samlet på bakgrunn av likhetstrekk i hvordan de forholder seg til strategiarbeidet med hensyn til bærekraft. Det er blitt observert mange likhetstrekk og assimilasjoner i informantenes profesjonsnormer som antas at det blir spredd gjennom faglig nettverk (DiMaggio & Powell, 1983). Dette er noe

som spres via erfaringsutvekslinger eller felles konferanser i samme bransjer og på tvers av bransjer.

4.1.5 Oppsummert: Eksterne faktorer og outside in tilnærming

Oppsummering for eksterne faktorer inkluderer analyse av empiri av de viktigste interessentene for bedriftene som er kundene, myndighetene og andre som kan påvirke deres omdømme.

Funn viser at ledelsen og styret er de som initierer innarbeiding av bærekraft i strategiarbeid i fem av seks bedrifter. Myndighetskravene er ikke den største grunnen til hvorfor bedriftene innarbeider bærekraft i bedriften. Det avhenger av hvilke bransjer bedriftene opererer i.

Det er stort sett de største kundene som har innflytelse på bedriftenes bærekraftstrategi. De høye kravene i fra finansinstitusjonene setter bedriftene i en posisjon der de må prioritere disse kravene mer enn kravene i fra kundene. To av bedriftene formidlet at de ønsker å legitimere seg frem for omgivelsene sine, men det er ikke den største grunnen til hvorfor de innarbeider bærekraft i strategien sin.

Bedriftene har benyttet seg av vesentlighetsanalyse eller enkelte vurderinger tatt av ledelsen og styret for å bestemme seg for hvilke av FNs bærekraftsmål de skal adoptere i deres strategi. Bedriftene har jobbet aktivt med bærekraft i strategien sin de siste to-tre årene. Tre av bedriftene har innarbeidet bærekraft i strategien sin for mange år siden, men det ble ikke kalt for «bærekraft» tidligere i strategiarbeidet. Informantene sier at de har mye å jobbe med fremover for å klare å nå bærekraftsmålene sine. Bedriftene velger å jobbe aktivt med bærekraft i dag, for å stille forberedt i fremtiden.

Funn viser at alle bedriftene setter relasjonen til deres kunder veldig høyt. Særlig når det gjelder temaet bærekraft og kundenes mening om hvordan bedriftene jobber med dette. Enkelte bedrifter utfører undersøkelser og analyser av kundebehov i større grad enn andre. Bedriftenes standpunkt i forhold til deres kunder henføres til en outside in tilnærming fordi de lar seg påvirke av deres mening. Men det tas høyde for detaljer slik som kundestørrelse, strategisk samarbeid og konsekvenser bedriftene må håndtere i ettertid. Bedriften som opererer i industri- og produksjonsbransjen, har en kombinasjon av outside in og inside out

tilnærming på grunn av at det er bedriften selv som først fronter inn bærekraft inn mot kundene deres.

Strategiarbeidet knyttet til bærekraft foregår på lik linje med vanlig strategiarbeid i alle bedriftene.

Bedriftenes tilnærming til posisjonering mot kundene med hensyn til bærekraft varierer ut ifra hvilken bransje de opererer i. Bedriftene har ut ifra to utsagn valgt ut hvilken beskrivelse passer best for deres bedrift. Dermed har bedriftenes tilnærming til posisjonering i forhold til kundene i bærekraftstrategien deres blitt kartlagt. Fire informanter har sagt at innarbeiding av bærekraft i bedriften starter uten en forutgående kartlegging av kundens behov eller dialog med kundene. En av disse fire informanter vil tilpasse strategiplanen deres med hensyn til bærekraft i etterkant av innarbeidet bærekraft i strategi. Dette er for å ta høyde for kundenes mening om bærekraft ettersom kundeporteføljene utvikles med tiden. Basert på disse vurderingene ble bedriftene 1-4 kategorisert i en **inside out tilnærming** i starten, men som blir til en **outside in** tilnærming underveis.

Innarbeiding av bærekraft i bedrift 5 starter både med og uten en forutgående kartlegging av kundenes behov. Bedriftens strategiske posisjonering vurderes til å være en **outside in** tilnærming med noe inside out tilnærming.

Informant 6 plasserer deres bedrift i utsagnet: «*Innarbeiding av bærekraft i bedriften starter typisk med kartlegging av kundenes behov eller dialog med kundene*». Denne bedriften har en helhetlig outside in tilnærming i strategisk posisjonering når det gjelder kunder.

Strategiarbeidet med hensyn til bærekraft foregår ikke annerledes enn vanlig strategiarbeid i bedriftene. Dette er alle informantene enige i.

På bakgrunn av funnene, oppfattes det et fenomen av imiterende isomorfisme mellom de seks bedriftene i denne oppgaven. Men det oppfattes ikke som bedriftene prøver å imitere andre i bransjen bevisst. Noen av bedriftene er mer opptatt av myndighetskravene enn andre.

Tvungen isomorfisme er ikke blitt bekreftet av funnene i like stor grad som forventet i starten av denne oppgaven. Bedriftene opplever myndighetenes krav til bærekraft som lite betydningsfulle for bedriftens bærekraftstrategi per dags dato, men det forventes flere

reguleringer i fremtiden. Normativ isomorfisme er tolket til å være delvis til stede hos alle bedriftene.

Omdømme og myndighetskrav er faktorer som kan påvirke bedriftenes satsing på bærekraft i veldig stor grad (Roos et al., 1997). alle bedriftene opptatte av å ha et godt omdømme på bærekraft i bedriften. Det kan gi negative konsekvenser for bedriftene hvis de skaper seg et dårlig omdømme ved å ha gjort noe feil mot miljøet.

4.1.6 Egne kapabiliteter og ressurser

I dette kapittelet presenteres funn som kan kobles til bedriftenes inside out tilnærming til strategi. Funnene inkluderer informantenes vurderinger om deres egne kapabiliteter og ressurser sett i sammenheng med bærekraft i deres bedrift og konkurransefortrinn. Dette har blitt svart på av informantene ved hjelp av følgende spørsmål:

- i. *Hvilke roller spiller egne kapabiliteter og ressurser i den strategiske posisjonen med hensyn til bærekraft?*
- ii. *Hvordan opprettholder og utvikler dere egne konkurransefortrinn med hensyn til bærekraft?*

Tabell 7: Egne kapabiliteter og ressurser

	Hvor stor rolle spiller egne kapabiliteter og ressurser i den strategiske posisjonen med hensyn til bærekraft på en skala fra 1 til 5?
Informant 1	5
Informant 2	5
Informant 3	5
Informant 4	4
Informant 5	4
Informant 6	5

Egne kapabiliteter og ressurser er noe som ligger til grunn i strategiarbeidet (Grant, 1991).

Funn viser at egne kapabiliteter og ressurser er vektlagt høyt av bedriftene. Bedriftene ser det som en mulighet for å oppnå et stort konkurransefortrinn på markedet (Barney, 2013; Hart, 1995; Porter, 1991). Konkurransefortrinn med egne kapabiliteter og ressurser skapes ved å ha unike produkter og tjenester som ikke kan erstattes eller imiteres av andre konkurrenter

(Barney, 2013; Cardeal & Antonio, 2012; Porter, 1980). Ved hjelp av en VRIO- analyse kan bedriftene kartlegge deres ressurser og finne ut av hvor verdifulle, sjeldne, imiterbare og potensiale det er i ressursene (Barney, 2013). Det kommuniseres av informantene at risikoen knyttet til investeringer i bærekraftige kapabiliteter og ressurser vil snus om til et konkurransefortrinn i fremtiden (Kramer & Porter, 2019).

Det største konkurransefortrinnet bedriften i bygg- og anleggsbransjen har, er den utviklerkompetansen som legger stor vekt på miljø og bærekraft. Bedriften bruker analyseverktøyet SWOT i forbindelse med strategiprosessen og bærekraft. Ved hjelp av SWOT analysen kan bedriften avdekke styrker og svakheter internt i bedriften (Hill & Westbrook, 1997). Det kommer frem i intervjuet at bedriften har en miljøavdeling som en ressurskompetanse og det er helt avgjørende for dem for å oppnå konkurransefortrinn. Det handler om å jobbe i markedet og finne ut nye ting og nye måter å gjøre ting på. Informanten sier at miljø biten er det nye HMS, helse, miljø og sikkerhet avdelingen. Informanten uttaler: *«Miljø skal alltid være et av punktene på agendaen under møtene med underentreprenør, byggherre eller ansatte. Engasjement skapes ved å gjenta budskapet mange ganger»*.

Funn fra informanten i industri- og produksjonsbransjen viser at de ikke har innarbeidet bærekraft i strategien bare for å oppnå konkurransefortrinn. Informanten uttaler: *«Våre aksjer er grønne aksjer og det er på grunn av vår satsing på bærekraft»*.

Informanten fra den store bedriften i fiskeri- og havbruksbransjen indikerer at de jobber veldig aktivt med å utvikle deres egne kapabiliteter og ressurser innenfor bærekraft. Måten bedriften opprettholder og utvikler egne konkurransefortrinn med hensyn til bærekraft er å sette mål og delmål som måles ved hjelp av KPIer (Klavenes, 2021). Deretter lages det en tiltaksliste og en handlingsplan for å kunne nå målene deres. Bedriften styrer virksomheten ut ifra de samme modellene og tenker at bærekraft skal ikke gjøres på en ny og annerledes måte. Det handler om å justere planene underveis for å kunne nå målene de har satt seg som resulterer i konkurransefortrinn for bedriften. Bedriften har tilegnet seg den dynamiske kapabiliteten som gjør at de kan tilpasse seg endringer (Day & Moorman, 2010). Informanten uttaler: *«Alt handler om å kjøpe verktøy for å klare målene sine»*. Det kan være i form av kompetanse eller utstyr. Ifølge informanten handler det like mye om arbeidsmetode og at folk

er dedikert og bryr seg. Intervjuobjektet sier: «*om vi hadde snakket om økonomi nå, så hadde jeg sagt akkurat det samme*».

I PESTEL analysen er teknologiske faktorer avgjørende i temaet bærekraft for å oppnå konkurransefortrinn (Issa & Issa, 2014). Teknologi er et virkemiddel som kan øke effektiviteten av hvordan de strategiske planene operasjonaliseres (Issa & Issa, 2014; Meyer & Rowan, 1977; Scholes et al., 2017).

Bedriften utfører løpende analyser av egne konkurransefortrinn, kapabiliteter og ressurser. Det kan være ved bruk av analyseverktøyet SWOT, men det varierer fra sak til sak. Bedriften legger stor vekt på risikokartlegging og risikostyring. Funn viser at den store bedriften fra fiskeri- og havbruksbransjen at de har integrert bærekraft i strategi for å etablere et konkurransefortrinn (Hart, 1995). Siden bedriften operer i naturbasert næring, er det en sammenheng mellom å være god på miljø og ha en god økonomi i bedriften (Ernst & Young, 2019). Dette er en av driverne deres for å oppnå god økonomi og konkurransefortrinn på markedet (PwC, 2021). Intervjuobjektet sier «*Bærekraftig fiskeri handler om å ta vare på bestandene, sånn at du kan opprettholde de kvotene du har og drive med minst mulig bruk av drivstoff*».

Informanten fra den mellomstore bedriften i fiskeri- og havbruksbransjen sier at det er veldig vanskelig for de å svare på dette spørsmålet som omhandler hvilken rolle spiller egne kapabiliteter og ressurser i den strategiske posisjonering med hensyn til bærekraft.

Informanten uttaler: «*Produktene våre er ikke på en måte mer eller mindre bærekraftige*». På bakgrunn av dette har de plassert deres egne kapabiliteter og ressurser på en 4. Bedriften utfører ikke undersøkelser eller analyser av egne kapabiliteter og ressurser ut ifra uttalelse om at: «*vi vet hva vi har og vet hva vi mangler*». I noen tilfeller blir SWOT analysen brukt. Ved hjelp av SWOT analysen kan bedriften kartlegge styrker og svakheter for deres egne kapabiliteter og ressurser (Hill & Westbrook, 1997).

Funn fra bedriften i elektro- og energibransjen viser at deres egne kapabiliteter og ressurser er sentralt for drift og konkurransefortrinn i dag. Det er i hvert fall veldig sentralt når bedriften blir revidert av diverse aktører. Bedriften gjennomfører analysere på noen deler av egne

kapabiliteter og ressurser og det kartlegges årlig gjennom risikoanalyser. På overordnet strategiarbeid som også inkluderer bærekraft som en del av det bruker bedriften SWOT som analyseverktøy. Det kommer frem fra informantene om at de har integrert bærekraft i bedriftens strategi for å etablere et konkurransefortrinn (Hart, 1995). Dette gjør de gjennom økt bruk av el-biler, har fokus på kompetanseheving og tar vare på egne ressurser.

Funn fra bedriften i turisme- og transport bransjen viser at bedriften vektlegger deres egne kapabiliteter og ressurser innenfor bærekraft veldig høyt. Informanten sier: *«For oss, det å posisjonere oss rundt hvordan vi jobber med bærekraft er en ekstremt viktig del av måten vi ønsker å posisjonere oss som selskap. Det er ekstremt viktig for oss som selskap å ha gode ressurser internt som jobber med bærekraft.»*. Ifølge informasjonen gitt av informantene opprettholder og utvikler de egne konkurransefortrinn med hensyn til bærekraft ved å konstant være nysgjerrige, være åpne for å lære, følge med på utviklingen og teste nye ting. *«Det er ikke en sånn egen måte man gjør dette på bærekrafts siden»*.

For å klare å opprettholde de konkurransefortrinnene bedriften har, mener informantene at man må tørre å utfordre seg selv: *«Man må tørre å ta en kostnad på kort sikt som også gir de konkurransefortrinnene på lang sikt»*. Bedriften bruker ikke analyseverktøy slik som Porters fem faktor modell, men de jobber veldig naturlig systematisk og ikke ut ifra lærebøkene lenger. Det er ikke en spesifikk analysetype som de bruker. Ifølge informantens uttalelse er vesentlighetsvurderingen en veldig strukturell start på det å jobbe med bærekraft i bedriftens strategi.

4.1.7 Oppsummert: Interne faktorer og inside out tilnærming

Alle informantene mener at interne faktorer er viktig for å kunne lykkes på markedet. Dermed har egne kapabiliteter og ressurser veldig stor betydning for alle bedriftene for å oppnå konkurransefortrinn med bærekraft. Ifølge informantene kan risikoen knyttet til investeringer i bærekraftige kapabiliteter og ressurser snus om til konkurransefortrinn i fremtiden. Ved hjelp av interne ressurser og kapabiliteter kan bedriftene ha bedre forutsetninger til å tolke signaler fra eksterne faktorer (Hill & Westbrook, 1997; Porter, 1991). Bedriftene satser mye på kompetanse og utvikle egne miljøavdelinger som jobber med bærekraft i bedriften samtidig som det innarbeides i alle delene i bedriften. Det viser at bedriftene er bevisst over

kravene som stilles til de fra interessentene deres (Klavenes, 2021). Om de har riktig kompetanse i bedriften, er det større sannsynlighet for å bli oppfattet som en seriøs bedrift (Meyer & Rowan, 1977). Bedriftene skaffer seg nødvendig kompetanse og ressurser hvis de oppdager at de mangler en spesifikk kompetanse eller ressurs for å nå bærekraftsmålene sine. Bedriftene bruker like analyseverktøy av egne kapabiliteter og ressurser som de gjør på andre ting som ikke gjelder bærekraft. Bedriftene benytter vanligvis risikovurderingsanalyser eller vesentlighetsvurderinger for kartlegging av egne kapabiliteter og ressurser.

4.2 Hvordan utformes bedriftens virksomhetsstyring for å operasjonalisere de strategiske bærekraftsmålene?

Siste temaet i intervjuguiden vurderes ved hjelp av informantenes svar på følgende spørsmål:

- i. Hva mener dere er det mest effektive virkemiddelet for å nå bærekraftsmålene vedrørende bærekraft i virksomhetsstyring?
- ii. Hvordan innarbeides bærekraft i bedriftens kultur?
- iii. Hvordan har bærekraftsmålene blitt innarbeidet i målstyringen?
- iv. Har bedriften spesifikke ansatte som jobber med innarbeiding av bærekraft? Miljø Policy? Spesifikke prosedyrer med hensyn til bærekraft?

4.2.1 Virksomhetsstyring

Det er store likhetstrekk i hvordan bedriftene utformer virksomhetsstyringen for å operasjonalisere de strategiske bærekraftsmålene. Det noteres likhetstrekk særlig når det gjelder kulturell styring og målstyring. Administrativ styring er i mindre grad noe bedriftene jobber aktivt med når det gjelder å nå bærekraftsmålene. Allikevel kan faktorene i virksomhetsstyring ses i sammenheng og fungere som en styringspakke (Malmi & Brown, 2008). Det kommer med noen nyanser av hva bedriftene selv oppfatter som viktigst for å kunne styre virksomheten mot bærekraftsmålene. Kybernetisk styring og administrativ styring danner grunnlaget for å endre kulturen i en virksomhet (Malmi & Brown, 2008). Det er ikke store forskjeller mellom bedriftene i hvordan virksomhetsstyringen med hensyn til bærekraft foregår.

Kultur

Tidligere forskning viser at kulturell styring er det grunnleggende elementet i en virksomhet, jf. kapittel 2.4.1 (Malmi & Brown, 2008). En av informantene uttaler: «*Man kan legge veldig mange planer, men så lenge man ikke har klart å bygge en kultur, vil planene forbli bare ord*». Dette er noe alle informantene er enige om.

Måten bedriftene innarbeider bærekraft i bedriftens kultur er ved å for eksempel ha en egen intern skole i bedriften hvor bærekraft er ett av temaene de ansatte må studere og bli kjent med. Ansatte i hver bedrift utgjør en gruppe mennesker, også kalt for klan, som danner et felleskap i bedriften (Malmi & Brown, 2008). Sammen jobber felleskapet mot de overordnede målene som gjelder bærekraft gjennom verdibasert styring (Hatch, 2018; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Kirkhaug, 2013). Funn viser at intern skolering av ansatte på bærekraft har ikke pågått i veldig mange år. Bedriften i bygg- og anleggsbransjen har inkludert bærekraft som tema i den interne skolen for ett år siden. Funn fra turisme- og transportbransjen viser at de jobber med å få integrert bærekraft inn i «onboardings-programmet» der de har en egen kategori i deres interne skole som heter bærekraft. Dette tyder på at kulturell styring om bærekraft i bedriften er noe som integreres i ansattes verdier og normer i fra starten av. Ansattes atferd blir standardisert (Fallan & Pettersen, 2016).

Basert på informasjonen fra alle informantene har ikke bærekraft vært noe som har blitt prioritert før i klan-, verdibasert- og symbolstyring. Kulturell styring for å operasjonalisere bærekraft er noe nytt for alle bedriftene. Det er fortsatt i pilotstadiet (Ernst & Young, 2019).

Funn viser at de ansatte er de viktigste ressursene bedriftene har. Den store bedriften i fiskeri- og havbruksbransjen har både uformell og formell trening og kunnskapsoverføring for å løfte inn kompetanse til endring og forbedring på bærekraft (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I denne bedriften finnes det også en form for intern markedsføring som gjelder bærekraft i bedriften. Men bedriften vil være litt forsiktig med hva de markedsfører internt på bærekrafts fronten. Dette er på bakgrunn av at det de gjør på bærekrafts fronten er bare en liten del av det de ellers gjør i bedriften.

Ved hjelp av intern markedsføring, kan ledelsen videreformidle mål og måloppnåelser videre til ansatte (Malmi & Brown, 2008). Den mellomstore bedriften i fiskeri- og havbruksbransjen

har ikke noen form for intern markedsføring, men når bedriften setter målene som gjelder bærekraft blir det tatt opp med de ansatte og gått gjennom. Der forklares det hva som har blitt valgt og hvorfor.

Bedriften i elektro- og energibransjen henter inn kursholdere for å heve kompetansen innenfor bærekraft. Det kan for eksempel innebære installasjon av el-billadere, solcellepaneler, strømforbruk, økonomistyring på montørnivå mv. Det tolkes slik at bedriften kamuflerer bærekraft inn i virksomhetsstyringen. Informanten omtaler dette for «bærekraft i praksis». Informanten sier at de arrangerer månedens tema på kanalene for intern og ekstern markedsføring i bedriften. Noe som bidrar til at ansatte i bedriften blir oppdatert på målene og måloppnåelsen (Malmi & Brown, 2008). Bedriftskultur er en avgjørende faktor for strategiske valg og at integreringen av det blir vellykket (Johnson et al., 2017).

Målstyring

Fra Malmi og Brown sitt rammeverk om styringspakken, er målstyring ofte brukt i cybernetisk styring som et virkemiddel for å styre mot mål og operasjonalisere strategien (Anthony & Young, 2002; Malmi & Brown, 2008). Prestasjoner kan måles gjennom forhåndssatte målbare aktiviteter. Det er forutsatt at bedriftene har et system for å måle aktivitetene som gjelder bærekraft.

Bedriftenes bærekraftsmål på miljø tar utgangspunkt i hovedmål 12 og 13 (FN-sambandet, 2022). Det avhenger av hver bransje om hvilke bærekraftsmål er prioritert øverst og hvilke KPIer er det blitt bestemt på bestemte områder (PwC, 2021). Tidligere forskning har vist at planene ikke alltid blir til virkelighet (Fallan & Pettersen, 2016). Dette fører til at de opprinnelige planlagte målene og aktivitetene endres underveis av ledelsen i en bedrift. Det er viktig at aktivitetene som utføres i bedriften henger sammen med planene og målene deres i den strategiske planleggingen (Gjønnes & Tangenes, 2013)

Informant fra bygg- og anleggsbransjen formidler at de rapporterer hver måned på veldig mange parametere som gjelder bærekraft. Det viser at bedriften mener det er effektivt å sette opp KPIer for å måle bedriftens nøkkelområder på bærekraft (Klavenes, 2021). Det formidles at det blir enklere for bedriften å måle bærekraftsmålene når de har fått på plass et klimaregnskap. Informanten uttaler: «*Det er viktig å sette konkrete miljømål som vi kan*

evaluere kontinuerlig i bedriften». Bedriften velger frivillig å rapportere på bærekraft fordi de har et økonomisk insentiv for det jf. rskl. § 3-3 c (Regjeringen, 2021).

Videre sier informanten fra bygg- og anleggsbransjen at de måler og rapporterer for det meste på de store tingene i forhold til forbruk av resirkulert materiale, strømforbruk, vannforbruk mv. Målene er både kvantitative og kvalitative. Evaluering av mål ses ofte i sammenheng med bærekrafts rapportering (Regnskapsloven § 3-3, 1998; Smith, 2021). 2021 var det første året bedriften fikk på plass en «skikkelig» rapport om bærekraft. Informanten uttaler: «*Det er viktig for oss å sette mål for to års perspektiv og ikke ti år*». Bedriften har også et system for å rapportere avvik.

Bedriften i industri- og produksjonsbransjen sier at de har en egen miljømålhorisont med mål de har satt seg som kan være på mellom fem og syv år. Bedriften setter klare KPI-er på bærekraft i sin virksomhetsstyring. De tar i bruk algoritmer og samler inn data regelmessig, men det har de begynt å gjøre «skikkelig» for fem år siden.

Bærekraftsmålene i den store fiskeri bedriften er både kvalitative og kvantitative. På kvalitative bærekraftsmål utfører de spørreundersøkelser som besvares av interessenter, lokalsamfunn, politikere og myndighetene på ulike nivå. Dette brukes også til å kunne sammenligne seg med andre selskap og ikke nødvendigvis med andre aktører i bransjen. Dette gjøres med noen års mellomrom. Dette indikerer at bedriften har i liten grad imiterende isomorfisme i bedriften fordi de ønsker å kunne være like gode som konkurrentene sine.

Det kan være vanskelig for bedriften å sette presise kvantitative bærekraftsmål. Bedriften har omregningsfaktorer som gir et bilde av bedriftens CO2 utslipp. Plasten som blir kjøpt inn blir registrert samtidig som de registrerer alt som blir søppel. Bedriften har også KPI-er i sjøen som går på dødelighet av fisk. Ifølge teori, er det nødvendig for bedriftene å sette nøkkelprestasjonsindikatorer for å evaluere måloppnåelsene (Klavenes, 2021). Resultatene fra målingene blir brukt til å kunne stille krav til leverandørene sin om å redusere plastemballasje på produktene som blir levert til bedriften. Dette viser at det er ikke bare interessentene som setter krav til bedriften, men bedriften har også noen visse krav til leverandørene sine (Porter, 1980). Leverandørene kan også påvirke bedriftens omdømme (Klavenes, 2021). Slik bidrar

bedriften til også å kunne påvirke andre aktører de samarbeider med. Bedriften er veldig nøye på å dokumentere alt som måles i bedriften på bærekrafts fronten. De opplever noen utfordringer når det kommer til overføring av data fra målte KPI-er fra et system til et annet, men dette er noe de jobber med å forbedre hver dag.

Den mellomstore bedriften i fiskeri- og havbruksbransjen har konkrete kvantitative mål som gjelder bærekraft. Ett av målene deres er å redusere energiforbruket per kg/tonn fisk de produserer. Blant annet har de som mål om å bare transportere og videreforedle produktet lokalt og ikke transportere fisken til Europa eller andre deler av verden. Informanten uttaler: «Vi ser på eksempel hvordan vi kan bruke mindre strøm som går direkte på å gjøre produksjonsprosessen mer bærekraftig». Måten de jobber på er å hele veien vurdere hvor langt de har kommet i prosessen om å nå målene sine.

I likhet med bedriftene ovenfor, har både bedriften i turisme- og transport bransjen og elektro- og energi bransjen kvantifiserbare mål. De måler avfall, drivstofforbruk, kildesortering, strøm mv. Målene er veldig konkrete og de setter KPI-er som er direkte koblet til bærekraftsmålene deres.

Noen av bedriftene har satt seg veldig mange mål på bærekraft. Det kan vise seg å være veldig utfordrende når det er så mange mål se skal fokusere på. Det kan resultere i at mål blir glemt av og kan bli nedprioritert (Holm & Aasland, 2015). En annen resultat er at målene ikke lar seg måle. På bakgrunn av intervjuene, er det blitt tolket at de mener at de klarer stort sett å måle bærekraft i målene sine. Samtidig, har de ikke hatt bærekraft på agendaen i bedriftens strategi og virksomhetsstyring i mange år. Det er noe som er fortsatt i pilotstadiet og bedriftene på prøve å feile og rette underveis som de jobber med operasjonaliseringen av målene.

Belønning og kompensasjon

Informant fra den store bedriften i fiskeri- og havbruksbransjen mener det er viktig å ha et insentiv for de ansatte på bærekraft. Bedriften har innført belønning og motivasjon først og fremst innenfor produksjonsorganisasjonen. Der måles det for eksempel effektiviteten med kg produsert laks per kg fiskefor brukt til å fø laksen. Det handler om å ha en lavest mulig «for-faktor». Premiering av lav for-faktor kan kobles opp mot god tilvekst av laks og økonomi.

God overlevelse på fisk betyr også for selskapet at de har lav dødelighet. Det er også et område de premierer på. Innenfor biologisk produksjon, er overlevelsesfaktoren en sterk bærekraftselement som bedriften fokuserer på. I utgangspunktet er det daglig leder i de ulike selskapene i konsernet som må følge opp dette. I samsvar med den store bedriften i fiskeri- og havbruksbransjen, mener også informant fra turisme- og transportbransjen at det er viktig å koble sammen målene og de insentivene som de ansatte jobber etter.

Belønning og motivasjon på bærekraft er en av bonuskriteriene som vil bli fremover i industri- og produksjonsbransjen. Utfordringene knyttet til kommunikasjon av bærekraft i bedriften uttales av informanten slik som: *«Vi vil informere ansatte om konsekvensene av å la en maskin stå på i 24 timer ekstra. Det er veldig mange ansatte, men det er ikke alle som jobber på gulvet som forstår ordet bærekraft. Vi er nødt til å få med oss alle sammen»*. De viser at bedriftens interne ressurser i form av ansatte er mer utfordrende å styre. Jo sterkere kultur det er å utfordre, jo vanskeligere blir det å endre det (Fallan & Pettersen, 2016; Malmi & Brown, 2008). Det indikerer at bedriften ser mer nytte i å bruke målstyring for å operasjonalisere strategien og påvirke kulturen ved hjelp av det.

Forskning viser at systemer for belønning og kompensasjon fører til økt motivasjon for de ansatte (Hope & Fraser, 2003; Merchant & Van der Stede, 2017). Når det gjelder å motivere ansatte for å fremme bærekraftig atferd og verdier, viser funn at bedriftene kan benytte seg av både ikke finansielle og finansielle insentivsystemer. Men det er ikke garantert for at det fungerer til sin hensikt eller slik som det skal. En av informantene mener at belønning og kompensasjon for bærekraft har liten effekt. Ikke-finansielle insentivsystemer for belønning av bærekraft som noen av bedriftene tar i bruk kan være i form av anerkjennelse, prestasjon, ansvar, autonomi, involvering og personlig vekst (Armstrong, 2012).

Ifølge tidligere forskning, er verdiene bedriften har, viktige for å endre og bygge fundamentale prinsipper for driften i virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Verdibasert styring skaper tilhørighet og identitet. Men tidligere forskning viser også at det kan være utfordrende å endre verdier i en virksomhet hvis de ansatte ikke føler at de har en sterk tilhørighet til virksomheten (Kirkhaug, 2013). Ifølge Malmi & Brown (2008) er verdibasert styring noe som skal synkronisere verdiene til bedriften sammen med verdiene til ansatte.

Funn fra alle bedriftene viser at ansatte er med på å lage strategien. Dette bidrar til at ansatte får et eierskap til bærekraftstrategien (Hope & Fraser, 2003). Det handler om involvering og inkludering av ansatte i strategiarbeidet (Malmi & Brown, 2008).

Funn som støtter teori, har blitt utalt av informantene som følger: «*Kultur spiser strategi til frokost*» og «*Kultur lar seg ikke endre uten å ha alle ansatte med på laget*».

Administrativ styring

Administrativ styring i bedrifter inkluderer følgende virkemidler: bedriftsstrukturen, ansvarsfordelingen, policyer og retningslinjer (Malmi & Brown, 2008). Disse kan benyttes for å styre ansattes atferd og påvirke de til å ha bærekraftig holdning i selskapet.

Administrativ styring forbindes til tvingende isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Selv om administrativ styring er en form for regelstyring, behøver det ikke å være i like stor grad tvingende. Det er noe som kan styres av ledelsen. Ledelsen kan selv styre i hvor stor grad de ønsker å påvirke ansatte gjennom regelstyring for å ha en mer bærekraftig holdning.

Informanten fra bygg- og anleggsbransjen sier at konsernet har egne ansatte i bedriften som jobber med bærekraft. Bedriften fokuserer kanskje ikke i like stor grad på administrativ styring. De ønsker å være ressurspersoner og bidragsyttere både i prosjektutvikling og prosjektgjennomføring for å nå målene de har satt seg. Hadde ikke hatt sjans uten de spesifikke ansatte i bedriften som jobber med bærekraft. Man må ha egne mennesker som har et spesielt engasjement for det. Informanten uttaler: «*Du kan ikke sende ut en e-post og si at nå skal vi være miljøbevisst*». Bedriften har et miljø policy som blir presentert til både ansatte, kundene og potensielt nye medarbeidere.

Informanten fra den store bedriften i fiskeri- og havbruksbransjen beskriver at de har en miljøpolicy i bedriften. Kort omfattet går den ut på at de ansatte skal prøve å beskrive at bedriften har en plan og en prosess de ønsker å bli god på. Informanten uttaler at deres miljøpolicy går ut på: «*Bærekraft i bedriften skal ikke skrytes opp i været, når virkeligheten er annerledes. Det betyr ikke at virkeligheten vår er at vi ikke gjør noe bra på bærekraft, men det er heller ikke bra å skryte det opp i været når vi gjør også mye annet som ikke gjelder bærekraft*». Bedriften har noen spesifikke prosedyrer knyttet til bærekraft i bedriften som går på for eksempel å redusere utslipp endelig i fra fossil og energi til en grønn fremtid.

Bedriften i elektro- og energibransjen har ikke spesielle ansatte som jobber med bærekraft. Det er integrert i arbeidsoppgavene hos ansatte som allerede jobber i bedriften. Det vil si at det kommer under ansvaret til daglig leder og kvalitetsleder og deres arbeidsoppgaver i hverdagen. Bedriften har et miljø policy. Informanten uttaler: «*Selv om ordet bærekraft kom inn i bedriftens strategi i 2019, har det eksistert i praksis mye lenger enn det*».

Den mellomstore bedriften i fiskeri- og havbruksbransjen deltar på ulike forskningsprosjekter på å utnytte råstoffet bedre. Utnytte bedre restene fra lakseskinnet. Fokusere på miljøvennlig emballasje. Være med på rydde aksjoner både på land og i havet. Bedriften har ikke en miljøpolicy.

Informanten i turisme- og transportbransjen er selv en ansatt som har et spesielt ansvar for bærekraft og jobber kun med det. De har et miljø policy for å sørge for at de får alle med på dette. Bland de spesifikke prosedyrene de har implementert for en bærekraftig drift er hybride- og elektriske fremkomstmidler og blant annet elektriske snøskutere. Bedriften bruker stadig mer biodrivstoff som en del av det fossile brennstoffene.

Formålet med å fordele ansvaret om bærekraft til spesifikke ansatte i en bedrift er fordi det skal kunne følges opp og knyttes opp mot ansvarliggjøring i virksomheten (Malmi & Brown, 2008). Miljøpolicyer skal fungere som en mal for hvordan ting skal utføres i en bedrift. Det er et virkemiddel som fungerer som en skoloring av ansatte om hva de kan og ikke kan si eller gjøre angående bærekraft (Merchant & Van der Stede, 2017). Ved hjelp av virksomhetens utforming kan bedriften synkroniseres både horisontalt og vertikalt (Malmi & Brown, 2008). Dette bidrar til at alle ansatte er samstemt og vet hva deres oppgave er for å bidra til måloppnåelse for bærekraft i bedriften.

4.2.2 Oppsummert- utforming av virksomhetsstyring

Malmi og Brown hevder at ved å kombinere formelle og uformelle virkemidler i en bedrift danner en helhetlig pakke som kan benyttes til å styre en virksomhet optimalt. Virkemidlene skal i samspill sørge for at de ansattes beslutninger og oppførsel skal være i samsvar med virksomhetens visjon og strategi (Malmi & Brown, 2008).

Informantene mener at det er viktig å skape engasjement blant ansatte. Det må være noe de ønsker å gjøre. Informantene er også enige om at kultur, målstyring og administrativ styring henger sammen. Informant fra den store bedriften i fiskeri og havbruksbransjen uttaler: *«Man får ikke den kraften man må ha som bedrift hvis man setter seg noen tøffe mål på bærekraft. Alt dette må gå parallelt og bedriften er nødt til å ha gode systemer for å måle den fremdriften de håper å få. Man må også være i stand til å endre atferd eller sette inn nye tiltak for å korrigere kursen.»* Informanten konkluderer med at *«gode systemer, gode folk, gode metoder og en kultur i bunn er noe man må ha for å lykkes med bærekraft i bedriften.»*

Informantene mener at de jobber ganske likt på virksomhetsstyring slik de gjør med strategiarbeidet deres med hensyn til bærekraft. Informant fra industri- og produksjonsbransjen sier: *«du opplever at hvis du velger miljø så går også lønnsomheten opp»*.

Informant fra turisme- og transportbransjen mener at det er viktig å forankre bærekraft i hele organisasjonen. Informanten sier: *«Det er viktig at det ikke er en person i kommunikasjonsavdelingen eller på innkjøp som skal nå disse målene alene. Det å forankre bærekraft i alle delene av organisasjonen er den største lykkenøkkelen»*.

Informanten mener også at det er ikke myndighetene som skal løse dette alene, men at bedriften også er med på samarbeidsperspektivet og totalperspektivet når det kommer til bærekraft. *«Det er begrenset med hvor mange rapporter man kan skrive før man kommer frem til at det ikke funker så bra. Vi prøver å påvirke der vi kan.»*

Om et selskap skal lykkes med bærekraft i strategi og virksomhetsstyring er det viktig med ansattes bærekraftige atferd på arbeidsplassen (Blok et al., 2015). Jo mer uforutsigbar og kompleks en bransje er, jo mer fleksibel må selskapets strategiarbeid være (Rumelt, 1998) I liten grad symbolstyring, og mer verdibasert styring.

5 Konklusjon

Formålet med masteroppgaven har vært å kartlegge hvorfor og hvordan bærekraft integreres i bedriftenes strategi og virksomhetsstyring. Bærekraft er noe alle må bidra til.

Denne undersøkelsen har tatt utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvorfor integreres bærekraftsmål inn i bedriftens strategi?*
2. *Hvordan utformes bedriftens virksomhetsstyring for å operasjonalisere de strategiske bærekraftsmålene?*

Funn viser at initiering av strategiarbeid starter først internt i bedriften etter initiativ fra ledelsen og styret. De tilbakeliggende årsakene er et outside in press fra interessentene. De eksterne interessentene som er viktigst for bedriftene er kundene, leverandørene og øvrige interessenter som påvirker bedriftens omdømme.

Kunderelasjoner er i høy grad avgjørende for bedriftens strategiske planlegging og posisjonering, men med noen nyanser. Fem av seks bedrifter har en **outside in** tilnærming til posisjonering i forhold til kundene. Innarbeiding av bærekraft i bedriftene starter uten en forutgående kartlegging av kundens behov, men bedriftene tilpasser strategien deres i etterkant i forhold til hva kundene mener om strategien de allerede har i bedriften.

Funn fra interne faktorer i bedriftene viser at de starter strategiarbeidet sitt i stor grad uten å forhøre seg med kundene. Veien til målene er noe som blir til underveis. Det avhenger av hvilke bransjer bedriftene opererer i. Bedriftene behandler tilbakemeldinger fra kundene ulikt. Bedriften i turisme- og transportbransjen er mer opptatt av kundenes mening om bærekraft og bruker det aktivt i sitt strategiske arbeid. Bedriftene i fiskeri- og havbruksbransjen får indirekte tilbakemeldinger i fra omgivelsene og observerer effekten av det på bedriftens omdømme. Størrelsen på kunden har også noe å si for i hvilken grad bedriftene tar hensyn til deres mening i strategisk arbeid. Bedriftene tilegner seg kunnskap om kundene ved hjelp av dialog, spørreundersøkelser og analyser av kundedata. Ved hjelp av kundenes tilbakemeldinger tilegner bedriftene seg læring og har bedre forutsetninger til å lykkes med bærekraft.

Det ble forventet at dagens myndighetskrav skulle ha større betydning for hvorfor bedriftene innarbeider bærekraft i strategi. Dagens myndighetskrav er blitt oppfattet mer som et forslag enn noe de skal gjøre. Imidlertid forventes av bedriftene at myndighetskravene vil øke og bli strengere i fremtiden. Bedriftene posisjonerer seg i dag ut ifra de fremtidige rammebetingelser som bærekraft vil medføre. Myndighetene har flere muligheter for å påvirke bedriftene med initiering av bærekraft i strategi og virksomhetsstyring. De kan påvirke markedet ved å gjøre det lønnsomt å integrere bærekraft eller endre rammebetingelsene knyttet til opplysningsplikt om bærekraft. Funn viser at EUs taksonomi og grønne lån er viktige for bedriftenes drivkraft for innarbeiding av bærekraft. Finansinstitusjonene stiller strenge krav til bedriftene for å oppnå grønne lån. Myndighetskravene bidrar til en **outside in** tilnærming til posisjonering i bedriftene.

Bedriftene er veldig opptatte av å ha et godt omdømme og lar strategien sin til å bli i stor grad påvirket av hva andre mener om det. Bærekraft er et sensitivt tema i omgivelsene og kan bidra til at bedriftene blir raskt «refset» hvis de gjør noe feil på bærekraft. Alle bedriftene i denne oppgaven har en **outside in** strategisk tilnærming i den strategiske posisjoneringen i forhold til omdømme. På bakgrunn av funnene, oppfattes det et fenomen av imiterende isomorfisme mellom bedriftene i denne oppgaven. Bedriftene prøver ikke å imitere bærekraftstrategien til andre bedrifter i bransjen bevisst i like stor grad som først forventet.

Alle informantene mener at interne faktorer er viktig for å kunne lykkes på markedet. Dermed har egne kapabiliteter og ressurser veldig stor betydning for alle bedriftene for å oppnå konkurransefortrinn med bærekraft. Risikoen knyttet til investeringer i bærekraftige kapabiliteter og ressurser i bedriftene, kan resultere i et konkurransefortrinn i fremtiden. Ved hjelp av interne ressurser og kapabiliteter får bedriftene bedre forutsetninger til å tolke signaler fra eksterne faktorer (Hill & Westbrook, 1997; Porter, 1991). Bedriftene satser mye på kompetanse og utvikler egne miljøavdelinger som jobber med bærekraft i bedriften. Dette innarbeides i alle delene i bedriften. Bedriftenes tilnærming til posisjonering med utgangspunkt i egne kapabiliteter og ressurser er **inside out**.

Forskningsspørsmål 2 ble besvart ved hjelp av teori og empiri knyttet til virksomhetsstyring. De viktigste virkemidlene i virksomhetsstyring for å operasjonalisere de strategiske bærekraftsmålene er kulturell- og målstyring.

Målstyring fremstår som det viktigste virkemiddelet for operasjonalisering av bærekraftstrategi. Målstyring er en sentral del i virksomhetsstyring, derfor er det naturlig at bærekraftsmålene innarbeides i dette styringssystemet. Et annet moment er at det vil være en vekselvirkning imellom mål og bedriftens eksterne rapporteringsplikter. Prognoser og mål er en sentral del av miljøregnskap. Bedriftenes måloppnåelser knyttes til selskapets omdømme og kan indikere hvor flinke de er på bærekraft. Måloppnåelsene knyttes også til finansinstitusjonenes krav til bærekraft i bedriften. Institusjonell teori viser at målstyring er et virkemiddel som bidrar til å endre kultur. Det er enklere å styre ansattes atferd og holdninger ved hjelp av målstyring enn kulturell styring.

Funn viser at ansattes atferd er utfordrende å endre, også når det gjelder bærekraft. Imidlertid benyttes belønning i liten grad som incitament for å motivere de enkelte ansattes atferd for å fremme bærekraft.

Endring av kultur krever tid. De endringene som er nødvendige for å iverksette bærekraft krever en kortere tidshorison. Funnene kan tolkes at det er hensiktsmessig i virksomhetsstyring å jobbe med kulturell- og målstyring parallelt. At informantene mener kulturell styring ikke bare er nødvendig, men også viktig. Det fremkommer ved at flere uttalte ordrett: «*Kultur spiser strategi til frokost*».

Funn viser at administrativ styring vektlegges i mindre grad i operasjonalisering av de strategiske bærekraftsmålene. En mulig tolkning av dette er at det innarbeides i det daglig rutinene og blir ganske usynlige. Et eksempel på det er at bedriftene endrer sin investeratferd ved å slutte å investere i diesel/bensin biler og foretar en overgang til el-biler. Endringene oppfattes som naturlig og ikke nødvendigvis alene rettet mot bærekraft.

Avslutningsvis er min viktigste refleksjon at informantene har satt av tid, var imøtekommende og åpen om bærekrafttemaet. Det viser at alle tar bærekraft på alvor og bruker bedriftens vanlige systemer og verktøy for å iverksette og styre mot bærekraftsmålene. Bærekraft er ikke

noe som gjøres på en ny og annerledes måte i forhold til endringer i bedriftenes rammebetingelser.

5.1 Forslag til videre forskning

For videre forskning kan det være interessant å undersøke hvordan bedriftene tilpasser seg endrede rammebetingelser som følge av bærekraft. Særlig hvordan bedriftene ivaretar lønnsomhet og kravene til bærekraft.

Administrativ styring har i stor grad vært usynlig i denne oppgaven. Det kan skyldes valg av informanter hvor dette ikke er en del ut av deres daglige arbeid. Administrativ styring blir gjerne overlatt til støtteenheter etter oppdrag fra bedriftens øverste ledelse. Anbefalinger for fremtidig forskning er å undersøke nærmere hvordan bedriftene benytter administrativ styring til å operasjonalisere bærekraftsmålene i fremtiden. Bedriftene kan også endre sitt standpunkt i forhold til systemer for belønning og motivasjon som fremmer bærekraftig atferd hos ansatte i fremtiden.

6 Referanseliste

- Andreassen, T. W. & Lervik-Olsen, L. (2021, 18.01.2021). *Bærekraft tiltrekker seg flere kunder*. NHH Norges Handelshøyskole. Hentet 15.05.2022 fra <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2021/januar/baerekraft-tiltrekker-seg-flere-kunder/>
- Anskaffelsesloven § 5. (2016). *Lov om offentlige anskaffelser*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-06-17-73>
- Anthony, R. N. & Young, D. W. (2002). *Management control in Non-profit Organizations* (7. utg.). McGraw Hill Europe.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of management and leadership: Developing effective people skills for better leadership and management* (3. utg.). Kogan Page Publishers.
- Bamford, D. (2006). A case-study into change influences within a large British multinational. *Journal of Change Management*, 6(2), 181-191.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: en begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50(4), 326-336.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2013). *Gaining and sustaining competitive advantage: Pearson New International Edition* (4. utg.). Pearson Education Limited.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2010). *Strategic management and competitive advantage: Concepts* (6. utg.). Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ, USA.
- Bednar, M. K., Boivie, S. & Prince, N. R. (2013). Burr under the saddle: How media coverage influences strategic change. *Organization Science*, 24(3), 910-925.
- Blok, V., Wesselink, R., Studynka, O. & Kemp, R. (2015). Encouraging sustainability in the workplace: A survey on the pro-environmental behaviour of university employees. *Journal of cleaner production*, 106, 55-67. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.063>
- Bragelien, I. (2018). Utskjelt bonuslønn fortsatt utbredt-fordi den virker? *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 24-31.

- Bruntland, G. H. (1987). Our common future - Call for action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291-294.
- Busch, T. (2021). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter* (2. utg.). Fagbokforl.
- Butters, C. (2004). A holistic method of evaluating sustainability. *Building and Urban Development in Norway: A Selection of Current Issues*, 38-43.
- Cardeal, N. & Antonio, N. S. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage? *Cardeal, N., António*, 10159-10170.
- Carson, S. G. & Skauge, T. (2019). *Etikk for beslutningstakere: virksomheters bærekraft og samfunnsansvar*. (2. utg.).
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire. *Cambridge Mass.*
- Chen, Y.-S., Lai, S.-B. & Wen, C.-T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of business ethics*, 67(4), 331-339.
- Christoffersen, L., Johannessen, A. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag* (4. utg.).
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming* (2. utg.). Universitetsforl.
- Day, G. S. & Moorman, C. (2010). *Strategy from the outside in: Profiting from customer value* (1. utg.). McGraw Hill Professional.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Ernst & Young. (2019). *Tempo på grønn omstilling i norsk næringsliv*. Ernst & Young.
https://www.ey.com/no_no/climate-change-sustainability-services/tempo-pa-gronn-omstilling-i-norsk-naeringsliv
- EU direktiv 2014/95/EU. (2014). *Samfunnsansvar - rapporteringskrav*.
<https://www.regjeringen.no/no/sub/eos-notatbasen/notatene/2013/okt/samfunnsansvar--rapporteringskrav/id2433373/>
- Fallan, L. & Pettersen, I. J. (2016). *Bedriftsøkonomiske atferdsteorier: endrede perspektiver på atferd, koordinering og organisering*. Fagbokforl.
- Fligstein, N. (2001). Social skill and the theory of fields. *Sociological theory*, 19(2), 105-125.

- FN-sambandet. (2021, 06.12.2021). FNs Bærekraftsmål. I. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/last-ned-grafikk>
- FN-sambandet. (2022, 11.05.2022). FNs bærekraftsmål <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Garetti, M. & Taisch, M. (2012). Sustainable manufacturing: trends and research challenges. *Production planning & control*, 23(2-3), 83-104. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09537287.2011.591619>
- Gjønnes, S. H. & Tangenes, T. (2013). *Økonomi- og virksomhetsstyring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Gramstad, C., Helland, S. & Saebi, T. (2017). *Nye forretningsmodeller i handelen: innovasjon for en bærekraftig fremtid*. Oslo: Universitetsforl.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/41166664>
- Grønmo, S. (2015). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforl.
- Hami, N., Muhamad, M. R. & Ebrahim, Z. (2015). The impact of sustainable manufacturing practices and innovation performance on economic sustainability. *Procedia Cirp*, (26), 190-195. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.07.167>
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
- Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (4. utg.). Oxford University Press.
- Hill, T. & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30(1), 46-52.
- Holm, T. & Aasland, S. G. (2015). Tillit og Styring. <https://tankesmienagenda.no/uploads/documents/post/Perspektivnotat-Tilltsreform-web-versjon.pdf>
- Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business Press.

- Issa, T. & Issa, T. (2014). Sustainable business strategies and PESTEL framework. *GSTF Journal on Computing (JoC)*, 1(1), 73-80.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.).
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforl.
- Jia, M., Tong, L., Viswanath, P. & Zhang, Z. (2016). Word power: The impact of negative media coverage on disciplining corporate pollution. *Journal of business ethics*, 138(3), 437-458.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt Oslo.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2009). *Fundamentals of strategy*. Pearson Education.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2014). *Fundamentals of strategy* (3. utg.). Pearson Education Limited.
- Johnson, G., Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D. & Scholes, K. (2017). *Exploring strategy* (11. utg.). Pearson Education Limited.
- Jørgensen, S., Pedersen, L. J. T. & Skard, S. E. R. (2019). Eksperimentering for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 51-59.
- Kaplan, R. & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting: International Edition* (3. utg.). Pearson.
- Kaplan, R. S. & David, P. (2005). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard business review*, 83(7), 172.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. (1. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Klavenes, K. L. (2021). Integrering av bærekraft i strategiprosessen- en forutsetning for lønnsom drift? *Praktisk økonomi & finans*, 37, 118-128.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2021-02-03>
- Kramer, M. R. & Porter, M. E. (2019). *Creating Shared Value*. Springer Netherlands.
https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16

- Kunnskapsplikten § 9. (2003). *Lov om rett til miljøinformasjon og deltakelse i offentlige beslutningsprosesser av betydning for miljøet* Lovdata.
https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2003-05-09-31/KAPITTEL_2#%C2%A78
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publication
- Lueg, R., Pedersen, M. M. & Clemmensen, S. N. (2015). The role of corporate sustainability in a low - cost business model-A case study in the Scandinavian fashion industry. *Business Strategy and the Environment*, 24(5), 344-359.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.1825>
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- McGahan, A. M. & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic management journal*, 18(S1), 15-30.
[https://doi.org/https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+%3C15::AID-SMJ916%3E3.0.CO;2-1](https://doi.org/https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+%3C15::AID-SMJ916%3E3.0.CO;2-1)
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag* (1. utg.). Fagbokforl.
- Meld. St. 40. (2020-2021). *Mål med mening- Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*. Det Kongelige Kommunal- og Moderniseringsdepartement. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-40-20202021/id2862554/>
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (4. utg.). Pearson Education Limited.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Miljøinformasjonsloven § 16. (2003). *Lov om rett til miljøinformasjon og deltakelse i offentlige beslutningsprosesser av betydning for miljøet*, .
[https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2003-05-09-31#:~:text=%C2%A7%2016.,-Rett%20til%20milj%C3%B8informasjon&text=\(1\)%20Enhver%20har%20rett%20til%20milj%C3%B8informasjon%20fra%20virksomhet%20nevnt%20i,ikke%20ubetydelig%20p%C3%A5virkning%20p%C3%A5%20milj%C3%B8et.](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2003-05-09-31#:~:text=%C2%A7%2016.,-Rett%20til%20milj%C3%B8informasjon&text=(1)%20Enhver%20har%20rett%20til%20milj%C3%B8informasjon%20fra%20virksomhet%20nevnt%20i,ikke%20ubetydelig%20p%C3%A5virkning%20p%C3%A5%20milj%C3%B8et.)
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.

- NUES. (2014). *Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse*. Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES). <https://nues.no/ny-anbefaling-for-eierstyring-og-selskapsledelse/>
- Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO). (07.04.2022). *Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)*. <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/#:~:text=I%20Norge%20er%20det%20vanlig,og%20over%20100%20som%20st>
[ore.](https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/#:~:text=I%20Norge%20er%20det%20vanlig,og%20over%20100%20som%20st)
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12(S2), 95-117.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard business review*, 37-55.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster. (Opprinnelig utgitt The Free Press Edition 1990)
- PwC. (2021). Bærekraft 100. 39. <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/baerekraft-100.html>
- Regjeringen. (2019, 28.11.2019). *Åpenhet om leverandørkjeder*. *Utredning fra Etikkinformasjonsutvalget Del II*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/apenhet-om-leverandorkjeder/id2680057/>
- Regjeringen. (2021, 22.10.2021). *Klimaendringer og norsk klimapolitikk*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/klimaendringer-og-norsk-klimapolitikk/id2636812/>
- Regnskapsloven § 3-3. (1998). *Lov om årsregnskap m.v. (Regnskapsloven)*. https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56/KAPITTEL_3#%C2%A73-3
- Roos, G., von Krogh, G. & Roos, J. (1997). *Innføring i strategi* (2. utg.). Fagbokforl.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic management journal*, 12(3), 167-185. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250120302>
- Rumelt, R. P. (1998). Evaluating business strategy. *Mintzberg H, Quinn JB, Ghoshal S., The Strategy Process, Revised Edition, Prentice Hall Europe.*

- Røykenes, K. (2008). Metodetriangulering - et metodisk minefelt eller en berikelse av fenomener? *Sykepleien Forskning*, 224-226.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8. utg.). Pearson Education Limited.
- Scholes, K., Johnson, G. & Whittington, R. (2017). *Exploring corporate strategy* (11. utg.). Pearson Education Limited.
- Skretting, A. (2013). *Feil bruk av Facebook kan føre til oppsigelse*. Hentet 15.02.2022 fra <https://www.tek.no/artikkel/i/9vGQLp/feil-bruk-av-facebook-kan-foere-til-oppsigelse>
- Smith, M. R. (2021). EU-taksonomi- paradigmeskifte eller mørkegrønn bakvei? . *Praktisk økonomi & finans*, 105-117. <https://doi.org/https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2021-02-02>
- Stoknes, P. E. (2019). Hvordan måle ekte grønn vekst og unngå grønnvaskingsfellen. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 22(5), 69-78.
- Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of management inquiry*, 19(1), 14-20.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource - based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wig, K. A. (2016). Strategiprosesser som fungerer - med prosessdesign som leverer resultater. *Remis- Financial Engineering*, 2.1. <https://remis.no/no/strategi-strategiprosesser>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (5. utg.). Sage.
- Ødegård, A., Reiersen, J. & Branstad, A. (2019). Bærekraftige samfunn og forretningsmodeller. *Magma- Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Innledning:
Presentasjon av meg: <ul style="list-style-type: none">- Master i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Tromsø ved UiT- Tema, bakgrunn og forskningsspørsmål Formålet med intervjuet: <ul style="list-style-type: none">- Studere hvorfor og hvordan integrere bærekraft i strategi og virksomhetsstyring.- Masteroppgave
Utføring av intervju:
Taushetsplikt <ul style="list-style-type: none">- Jeg har taushetsplikt, og dere som Informanter kan når som helst trekke dere fra forskningen Tidsramme <ul style="list-style-type: none">- Intervjuet vil ta rundt 45-60 min. Opptak <ul style="list-style-type: none">- Er det greit for deg at vi tar lydopptak? Lydopptaket vil bli brukt internt av meg slik at datamaterialet blir skapt og fremstilt i oppgaven korrekt.
Bakgrunnsspørsmål:
<ul style="list-style-type: none">- Hvilken stilling har du i bedriften?- Hvilke arbeidsoppgaver og ansvar ligger i stillingen din?

Tema: Initiering av strategiarbeid

1. Hva er det som initierer innarbeiding av bærekraft i bedriftens strategi?
 - a. Er det kundene,
 - b. Krav i fra myndighetene
 - c. Legitimering- omdømme, aviser,
 - d. Bank/Finans
 - e. Er det styret, daglig leder, ansatte
 - f. Annet

2. Hvilke vurderinger/analyser gjennomføres for å identifisere hvilke **bærekrafts mål** som skal innarbeides i strategien?
 - a. Hvilke bærekraftsmål har dere valgt å integrere i bedriften?

Notater:

Tema: Tilnærming til posisjonering

1. Hvilken tilnærming oppleves som mest dekkende for deres virksomhet:
 - i. Innarbeiding av bærekraft i bedriften starter typisk med kartlegging av kundenes behov/dialog med kundene; eller
 - ii. Innarbeiding av bærekraft i bedriften starter uten en forutgående kartlegging av kundens behov eller dialog med kundene.

2. Foregår strategiarbeidet med hensyn til bærekraft annerledes enn vanlig strategiarbeid i bedriften?
 - a. Hvordan?

Notater:

Tema: Kunder

1. Hvordan påvirker kundene strategien i bedriften med hensyn til bærekraft?
 - a. Hvor viktige er kundene for å bestemme strategien med hensyn på bærekraft på en skala fra 1 til 5?

2. Utføres det analyser og undersøkelser for å kartlegge kundenes behov med hensyn til bærekraft? Gjennomføres det forbedringer som kan dekke kundenes behov med hensyn på bærekraft?
 - a. Er kundene involvert i utvikling/forbedring av bærekraftige produkter og tjenester? Hvis ja, På hvilken måte?
 - b. Hvilke undersøkelser foretas av bedriften? Omfang/frekvens?
 - c. Innsamles det data brukt i analyser og undersøkelser? (formelle analyser, tilbakemeldinger?)

Notater:

Vektlegging av kundenes mening med tanke på bedriftens strategi med hensyn på bærekraft: 1 2 3 4 5

Tema: Egne kapabiliteter og ressurser

1. Hvilke roller spiller egne kapabiliteter/ressurser i den strategiske posisjoneringen med hensyn til bærekraft på en skala fra 1 til 5?
 - a. Hvordan opprettholder og utvikler dere egne konkurransefortrinn med hensyn til bærekraft?
 - b. Hvordan vektlegges egne og fremtidige konkurransefortrinn i den strategiske posisjonering med hensyn til bærekraft?

2. Hvilke analyser og undersøkelser utføres av egne konkurransefortrinn/ressurser/kompetanse?
 - a. Er det utført analyser og undersøkelser av hvilke av egne konkurransefortrinn bidrar mest for bedriften?
 - b. Hvilke analyser er det som foretas i bedriften med hensyn til bærekraft?
(frekvens/omfang)
(Brukes det analyseverktøy som VRIO, Porters fem faktor modell, PESTEL eller SWOT?)

3. Har dere integrert bærekraft i strategi for å etablere et konkurransefortrinn?

Notater:

Egne kapabiliteter/ressurser: 1 2 3 4 5

Konkurransefortrinn:

Tema: Omdømme og myndighetene

1. Hvilken rolle spiller vurdering av omdømme for den strategiske posisjonering med hensyn til bærekraft på en skala fra 1 til 5?
 - a. Gjøres det fordi bransjen gjør det eller press fra omgivelsene? (isomorfisme-omdømme)
 - i. Tvingende – gjennom lover og regler
 - ii. Imiterende – herme etter andre
 - iii. Normativ – spesiell kompetanse
 - b. Legitimerende – bekreftelse fra de andre, seriøs bedrift

2. Hvilken rolle spiller myndighetene for den strategiske posisjoneringen med hensyn på bærekraft på en skala fra 1 til 5?
 - a. Hvilke myndighetskrav tar bedriften hensyn til?
 - i. Lov om offentlige anskaffelser (anbud)
 - ii. Informasjonsplikt i regnskapet (Miljøinformasjonsloven § 16)
 - iii. Andre krav

Notater:

Omdømme: 1 2 3 4 5

Myndighetene: 1 2 3 4 5

Tema: Virksomhetsstyring

1. Hva mener dere er det mest effektive virkemiddelet for å nå de strategiske målene vedrørende bærekraft i virksomhetsstyring?
 - a. På en skala fra 1 til 5, hva mener dere er det viktigste virkemiddelet for å styre mot bærekraft?
 - 1) Kultur
 - 2) Målstyring
 - 3) Administrativ styring

2. Hvordan innarbeides bærekraft i bedriftens kultur?
 - a. Rekruttering (kunnskap, kurs, opplæring)?
 - b. Intern markedsføring
 - c. Belønninger/motivasjon for atferd som fremmer bærekraft?
 - d. Annet

3. Hvordan har bærekraftsmålene innarbeidet i målstyringen?
 - a. Er bærekraftsmålene kvantitative eller kvalitative? (Grad av målbarhet, hvor målbare er bærekrafts målene?)
 - b. Er det blitt utviklet resultat indikatorer? Hvordan måles målene?
 - c. Hvordan brukes de for å få mer erfaring, læring og utvikling?

4. Har bedriften spesifikke ansatte som jobber bare med innarbeiding av bærekraft internt i virksomheten?
 - a. Utvikler dere egne kapabiliteter ved intern kursing om bærekraft eller ansetter dere nye personer?
 - b. Finnes det spesifikke prosedyrer med hensyn til bærekraft? (el-biler)
 - c. Policy bærekraft? (Hva de ansatte skal si eller gjøre)

Notater:

Kultur:	1	2	3	4	5
Målstyring:	1	2	3	4	5
Administrativ styring:	1	2	3	4	5

Vedlegg 2 – Samtykkeerklæringsskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Integrering av bærekraft i strategi og virksomhetsstyring”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å fastsette og forstå hvordan og hvorfor bærekraft er integrert i bedriftens strategi og virksomhetsstyring. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med dette forskningsprosjektet er å belyse et dagsaktuelt tema, bærekraft, og forstå hvilke fremgangsmåter blir brukt ved integrering av bærekraft i bedriftens strategi. Det vil også undersøkes hva legges mest vekt på ved innarbeiding av bærekraft i bedriftens virksomhetsstyring.

Prosjektets foreløpige problemstilling:

Hvordan og hvorfor integrere bærekraft i bedriftens strategi og virksomhetsstyring?

Forskningsspørsmål:

1. Hvorfor integreres bærekraftsmålene i bedriftens strategi?
2. Hvordan utformes bedriftens virksomhetsstyring for å operasjonalisere de strategiske bærekraftsmålene?
3. Hvordan vurderes og vektlegges kundes behov, egne kapabiliteter/ressurser, omdømme og myndighetskrav i selskapets strategiske posisjonering?

Prosjektet er en masteroppgave i økonomistyring ved UiT Norges arktiske universitet i Tromsø. Informasjonen som samles inn, skal bare brukes til dette formålet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT Norges arktiske universitet i Tromsø er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Som leder eller ansatt i bedriften har du kanskje indirekte eller direkte tilknytning til økonomistyring med kunnskap som er relevant til dette prosjektet. Masteroppgaven skal inkludere fem til syv mellomstore til store bedrifter som innarbeider bærekraft i virksomhetsstyringen. Innsamling av kvalitative data i denne oppgaven er ønsket fordi det kan bidra med en bedre forklaring på hvordan innarbeiding av bærekraft fungerer i praksis.

Hva innebærer det for deg å delta?

Ved å velge å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til en semistrukturert intervju. Det vil ta deg omtrent 45 minutter. Spørsmålene som vil bli stilt i intervjuet vil handle om bærekraft, virksomhetsstyring og strategi i bedriften. Med godkjenning fra deg, vil dine svar bli registrert med lydopptak og notater slik at innsamlet informasjon kan fremstilles korrekt i prosjektet. Det vil ikke stilles spørsmål om dine personlige meninger og standpunkt i forhold til de ulike temaene i intervjuet og bærekraft. Det vil ikke være mulige å gjenkjenne deg på bakgrunn av opplysningene du gir i intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil kun være meg og min veileder ved Handelshøyskolen som har tilgang til datamaterialet. All data fra intervju vil bli behandlet i låste filer.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Ditt navn vil ikke bli oppgitt i oppgaven, men stillingsbeskrivelsen vil kunne bli publisert. Navnet på bedriften vil heller ikke bli publisert i oppgaven slik at det ikke kan spores tilbake til dere. Oppgaven vil inkludere type virksomhet og bransje virksomheten opererer i.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet vil avsluttes ca. 31. mai 2022. Ved prosjektets slutt vil all dokumentasjon, taleopptak og annet relevant data knyttet til deg bli slettet, foruten den delen som vil være med i den endelige publikasjonen.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT Norges arktiske universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- UiT Norges arktiske universitet ved prosjektansvarlig Henning Sollid på e-post: henning.sollid@uit.no eller telefon: 776 23 151
- Vårt personvernombud ved UiT er Joakim Bakkevold, e-post: personvernombud@uit.no eller telefon: 976 91 578
- Student Ana-Maria Virtosu på e-post avi036@uit.no eller telefon: 915 69 709

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Henning Sollid

(Forsker/veileder)

Ana-Maria Virtosu

(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [sett inn tittel], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

