

BCR3103

Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling

Bacheloroppgave i gruppe

“Hva påvirker integrasjonen av samfunnsansvar og arbeid med bærekraftig utvikling i bedriften?”



VÅR 2020

“Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for bacheloroppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Etter tre år på Høyskolen Kristiania kan vi nå presentere den avsluttende delen av vår bachelorgrad i “Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling”.

Vi har tatt for oss et bredt tema, og vi har tidvis følt oss overveldet og tenkt at vi har tatt oss vann over hodet. Likevel er det et tema vi har et sterkt engasjement for, og utfordringen ble å begrense det slik at det kunne passe i en bacheloroppgave. Denne våren har bydd på spesielle utfordringer forbundet med utbruddet av Covid-19, og det har forårsaket noen hindringer på veien.

Vi vil rette en spesiell takk til vår veileder Nicholas Jonathan Ind for god oppfølging, kunnskap og engasjement. Videre vil vi takke våre informanter fra Posten Norge og Mester Grønn som har stilt opp med deres innsikt og glede av å dele i intervjuer.

Vi er takknemlige for prosessen vi har gått gjennom, og sitter igjen med masse ny kunnskap både om temaet og oss selv. Vi er stolte av det ferdige produktet vi leverer og ser frem til hva fremtiden bringer!

Jeg kniper øynene igjen og later som ingenting (sa ingen som forandret verden noensinne)

- Trygve Skaug

Oslo, 17. juni 2020

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er bedrifters samfunnsansvar og arbeid med bærekraftig utvikling og hva som påvirker integrasjon av dette i kjernevirksomheten. Vi har tatt for oss to case for å undersøke dette: Posten Norge og Mester Grønn.

Formålet med oppgaven er å se på hva som påvirker en bedrift til samfunnsansvarlig virksomhet og arbeid med bærekraftig utvikling. Vi vil også se på hvordan bedriftene kan implementere samfunnsansvarlig virksomhet i praksis og hva dette kan skape av verdi for bedriften og samfunnet rundt.

Undersøkelsen er gjennomført som en multippel casestudie med en kvalitativ tilnærming. Dataene i undersøkelsen er samlet inn ved semistrukturerte dybdeintervjuer. I tillegg har vi tatt i bruk dokumentstudier for å tilføre vår primærdata mer tyngde.

Vi har valgt oss følgende problemstilling:

Hva påvirker integrasjon av samfunnsansvar og arbeidet med bærekraftig utvikling i casebedriftene?

For å svare på problemstillingen har vi tatt for oss følgende forskningsspørsmål:

- *Hvordan påvirkes denne integrasjonen av omdømme og casebedriftenes interessenter?*
- *Hvordan integrerer casebedriftene samfunnsansvar og arbeid med bærekraftig utvikling i sin strategi?*
- *Hvilken potensiell verdi kan integreringen av samfunnsansvar og arbeid med bærekraftig utvikling skape for casebedriftene?*

Vi håper denne oppgaven kan gi en dypere forståelse av bedrifters arbeid med samfunnsansvar og bærekraftig utvikling.

God lesing!

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.2 Formål med oppgaven og valg av problemstilling	8
1.3 Avgrensninger	8
1.4 Oppgavens struktur	9
2.0 Begrepsforklaring	9
2.1 Samfunnsansvar	9
2.2 Bærekraftig utvikling	10
2.3 Samfunnsansvar og bærekraftig utvikling	11
3.0 Teori	12
3.1 Interessentteori	12
3.1.1 Hva er en interessent?	13
3.1.2 Deskriptiv, instrumentell og normativ tilnærming	13
3.1.3 Prioritering og klassifisering av interessentene	14
3.2 Omdømmeteori	14
3.2.1 Hva er omdømme?	14
3.2.2 Omdømme og ansvar	14
3.2.3 Omdømme og interesser	15
3.3 Strategi	16
3.3.1 Hva er strategi?	16
3.3.2 Strategi og samfunn	16
3.3.3 Bærekraftige forretningsmodeller	18
3.3.4 Triple Bottom Line	18
3.3.5 Konkurransefortrinn	19
4.0 Metode	21
4.1 Bakgrunn for valg av forskningsdesign	22
4.1.1 Casestudier	22
4.2 Valg av casebedrifter	23
4.3 Datainnsamling og valg av datainnsamlingsmetode	23
4.3.1 Dybdeintervju	24
4.3.2. Dokumentstudier	24
4.4 Utvalg	25
4.4.1 Rekruttering	25
4.5 Forberedelser og utforming av intervjuguide	25
4.5.1 Gjennomføring av intervju	26
4.6 Dataanalyse	26
4.7 Reliabilitet og validitet	27

4.7.1 Reliabilitet	27
4.7.2 Validitet	27
4.8 Etske avveininger	28
4.9 Andre begrensninger	29
5.0 Funn	30
5.1 Presentasjon av casebedriftene	30
5.1.1 Posten Norge	30
5.1.2 Mester Grønn	30
5.2 Interessenter og omdømme	31
5.2.1 Posten Norge	31
5.2.2 Mester Grønn	33
5.2.3 Mester Grønn som samfunnsaktør	34
5.3 Strategi	34
5.3.1 Strategi Posten	35
5.3.2 Strategi Mester Grønn	36
5.4 Verdi	38
5.4.1 Posten	39
5.4.2 Innovasjon og vekst i Posten	39
5.4.3 Samarbeid for en bærekraftig fremtid	39
5.4.4 Mester Grønn	40
5.4.5 Bærekraft som konkurransefortrinn	40
6.0 Diskusjon og konklusjon	41
7.0 Avslutning	45
8.0 Begrensninger og forslag til videre forskning	46
Kilder	48
Vedlegg	52

1.0 Innledning

I dette kapittelet tar vi for oss bakgrunn for valg av tema, før vi redegjør for formål med oppgaven og valg av problemstilling. Avslutningsvis tar vi for oss avgrensninger og oppgavens struktur.

Samfunnsansvar er et begrep og fenomen som har fått økende oppmerksomhet blant bedrifter og kunder de siste årene, men det er ingen nyhet at bedrifter bidrar til samfunnsutvikling. "Hjørnestensbedrift" er et begrep brukt i Norge i mange år på bedrifter som i stor grad bidrar i lokalsamfunnet (Norges forskningsråd 2003).

Godfrey (2005), Margolis et al., (2007) og Porter and Kramer (2011) hevder at bedrifter kan «*do well, by doing good*» (Eccles et al. 2012) - altså at de er lønnsomme i takt med at de bidrar på en god måte. Dette baserer seg på antagelsen om at man skaper direkte verdi for aksjonærer ved å innfri ønskene og behovene til bedriftens interessenter - og ved å ikke møte disse behovene kan det direkte ødelegge for aksjonærers fortjeneste. Det kan være for eksempel være gjennom boikott fra kunder, mangel på mulighet til å ansette de flinkeste folkene, eller potensielt å måtte betale bøter (Eccles et al. 2012).

På den andre siden mener Baloti og Hanks (1999) og Brown et al. (2006) at å implementere sosiale og miljøvennlige tiltak vil kunne ødelegge for aksjonærers gevinst. Det kommer fra en antakelse om at bærekraft ganske enkelt kan være en bedriftskostnad og kan ha negative økonomiske konsekvenser for organisasjonen (Eccles et al. 2012). Dermed vil selskaper som ikke opererer under slike miljømessige og sosiale begrensninger være mer konkurransedyktige, og som et resultat, være mer vellykket (Eccles et al. 2012).

Vi ble interessert i å finne ut av hva driverne for å handle samfunnsansvarlig og med bærekraftig utvikling var, og hvordan det implementeres i casebedriftenes strategiformulering og via det potensielt kan skape verdi.

1.1 Bakgrunn for valgt tema

Denne oppgaven handler om bærekraftig utvikling og samfunnsansvar i våre to valgte casebedrifter: Posten Norge og Mester Grønn.

I 2015 vedtok FN, sammen med sine medlemsland, 17 mål for bærekraftig utvikling. Bærekraftsmålene er “verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030” (FN 2020). De 17 målene tar for seg miljø, økonomi og sosial utvikling og setter disse i sammenheng.

Tidligere i år markerte World Economic Forum sitt 50-årsjubileum sammenfallende med lanseringen av det nye Davos-manifestet. I et halvt århundre har dette forumet samlet politikere, forretningsfolk og representanter fra sosiale og kulturelle organisasjoner for å finne løsninger for verdensproblemer. “Davos Manifest 2020” ble lansert med ett overordnet mål: Å bygge en mer bærekraftig og inkluderende verden.

For at bedrifter skal kunne arbeide med bærekraftig utvikling, er det noen nødvendige forutsetninger. Grønn økonomi fungerer som et virkemiddel i et stort perspektiv for å oppnå bærekraftig utvikling (Norad, 2017). Klare retningslinjer og tiltak fra statlig nivå legger grunnlaget for hvordan store og små bedrifter kan jobbe mot en bærekraftig fremtid. “Grønn økonomi omfatter økonomisk politikk og bruk av virkemidler som tar hensyn til naturens tålegrense og klimaendringer, og som samtidig reduserer fattigdom og bidrar til likhet og anstendig arbeid” (Norad, 2017).

Dette til forskjell fra tradisjonell økonomi som fører til økt forbruk av naturressurser og forurensing. Det kan vi spore helt tilbake til da Columbus på 1500-tallet startet sine oppdagelsesreiser og ga en ny mening til bruken av naturressurser - inkludert å inkludere mennesker i definisjonen på naturressurser. Patel og Moore (2017) beskriver verdens utvikling fra dette punktet og til utviklingen av kapitalismen i “syv billige ting”, med hovedforståelsen om at naturen er en billig ressurs som kun skal brukes til profitt - uten hensyn til begrensninger og tanke om konsekvenser.

Siden har det skjedd en endring i holdninger, der mennesker har begynt å tenke på naturen som noe vi ikke bare kan forsyne oss av uten tanke på hvilke konsekvenser det har. Grønn økonomi handler om synliggjøring av naturkapitalens verdi. Nasjonale og internasjonale tiltak omhandler å flytte investeringer fra brune til grønne sektorer og insentiver. Dette gjøres

ved å påvirke investeringer og aktiviteter hos private aktører i samme retning gjennom en dreining av subsidier og skatter og å fremheve verdien av naturressurser, og økosystemet som hjelper i beslutninger om planlegging av areal og investeringer (Norad, 2017).

Med dette i bunn, vil vi i denne oppgaven gå dypere inn i hva bærekraftig utvikling betyr og hva som påvirker bedrifter på generell basis og spesifikt våre to casebedrifter, Posten Norge og Mester Grønn, til å ta samfunnsansvar og arbeide mot å nå bærekraftsmålene.

1.2 Formål med oppgaven og valg av problemstilling

Med tiden har flere og flere bedrifter frivillig tatt på seg sosialt og miljømessig ansvar, og tilegnet tiltak både i forretningsmodellen og i den daglige driften (Eccles et al. 2012). De aller fleste bedrifter har noe fokus på samfunnsansvar og bærekraftig utvikling, men mange har til gode å implementere det som et sentralt mål i bedriftens strategi. Dette, i kombinasjon med nysgjerrigheten rundt hva som påvirker dette valget, danner grunnlaget for vår problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål:

Hva påvirker integrasjon av samfunnsansvar og arbeidet med bærekraftig utvikling i casebedriftene?

- *Hvordan påvirkes denne integrasjonen av omdømme og casebedriftenes interesser?*
- *Hvordan integrerer casebedriftene samfunnsansvar og arbeid med bærekraftig utvikling i sin strategi?*
- *Hvilken potensiell verdi kan integreringen av samfunnsansvar og arbeid med bærekraftig utvikling skape for casebedriftene?*

1.3 Avgrensninger

Vi har i denne oppgaven valgt å ta for oss vide begreper som omfatter grundig undersøkelser av ulike perspektiver for å gi en helhetlig forståelse. Vi har avgrenset til tre teorier:

Interesentteori, omdømmeteorier og strategi. Det teoretiske rammeverket er begrenset til det vi så som mest hensiktsmessig for å kunne besvare vår problemstilling. Vi antar at det er en sammenheng mellom de tre teoriperspektivene vi tar for oss. Dette på bakgrunn av at vi kan anta at bedrifters strategiske valg er basert på et ønske om et godt omdømme. Omdømme påvirkes av deres interesser, og vi ser det derfor relevant å undersøke de tre teoriene i

kombinasjon. Samtidig kan vi ikke utelukke at det er mange faktorer som vil påvirke bedriftens valg om å arbeide med samfunnsansvar og bærekraftig utvikling. Grunnet oppgavens omfang, har vi måttet avgrense hvilke faktorer vi fokuserer på.

I tillegg hadde det vært hensiktsmessig å undersøke flere bedrifter i forskjellige bransjer for bedre å kunne dokumentere bedrifters arbeid med samfunnsansvar og bærekraftig utvikling. På grunnlag av undersøkelsens tidsbegrensning har vi valgt å fokusere på to bedrifter som hevder å arbeide kontinuerlig med sitt ansvar for å se hvilke faktorer som har påvirket deres arbeid. Dette tror vi vil gi tilstrekkelig innsikt til at vi kan si noe generelt om samfunnsansvar utover det som gjelder for bare disse to bedriftene.

1.4 Oppgavens struktur

Denne oppgaven har 8 kapitler med tilhørende underkapitler. Kapittel 2 tar for seg forklaring av de to begrepene samfunnsansvar og bærekraftig utvikling. Videre vil vi i kapittel 3 presentere det teoretiske rammeverket som vi legger til grunn som mest hensiktsmessig for å svare på vår problemstilling. Deretter vil kapittel 4 ta for seg metoden for denne undersøkelsen. I kapittel 5 presenterer vi de empiriske funnene. I kapittel 6 vil vi diskutere funnene for å svare på de tre forskningsspørsmålene, samt gi en konklusjon til hver av de. I kapittel 7 vil vi presentere en avslutning, før vi tar for oss begrensninger og forslag til videre forskning i kapittel 8.

2.0 Begrepsforklaring

I dette kapittelet vil vi gi en forklaring på begrepene samfunnsansvar og bærekraftig utvikling, i tillegg til å forklare hvordan begrepene anvendes i denne oppgaven.

2.1 Samfunnsansvar

Det pekes på i en stortingsmelding om samfunnsansvar at bedrifter skal følge vertslandets lover og regler, men også at “[s]amfunnsansvar handler om bedriftens aktiviteter som går utover å oppfylle krav som er fastlagt i nasjonalt lovverk. Det kan også dreie seg om overholdelse av lovbestemmelser som ikke håndheves effektivt av lokale myndigheter” (Utenriksdepartementet 2009:7 sitert i Ihlen 2011, 17).

Det er ingen allmenn definisjon på samfunnsansvar, men om vi skal følge Utenriksdepartementets stortingsmelding så handler samfunnsansvaret om de aktivitetene som går utover det som er fastsatt i lov. Ihlen (2011) insinuerer at det norske samfunnsansvaret har en bredere betydning enn det den har idet han betegner som utenlandsk samfunnsansvar. Dette kan begrunnes ved at Norge har en lang korporativ tradisjon som har ført til at flere forhold i henhold til samfunnsansvar i stor grad er lovregulert, i kontrast til hva som er tilfelle i mange andre land.

Ihlen (2011) definerer samfunnsansvar på følgende måte: ”Samfunnsansvar betegner hvordan en bedrift forvalter sin rolle i forhold til samfunnet. Begrepet sier noe om hvordan bedrifter betrakter sin økonomiske oppgave og (eventuelt) tar hensyn til miljø og sosiale forhold” (Ihlen 2011, 21).

I denne oppgaven har vi valgt å ta hensyn til den tilnærmingen Ihlen (2011) og Utenriksdepartementet (2009) presenterer ovenfor. Dette begrunnes ved at bedriftene vi har valgt i denne oppgaven er norske bedrifter som opererer i Norge.

2.2 Bærekraftig utvikling

Bærekraftig utvikling er et begrep som har fått mye oppmerksomhet, spesielt de siste årene, og definisjonen kan fort bli diffus. I denne oppgaven følger vi definisjonen i FNs verdenskommisjon for miljø og utviklings rapport “Vår felles framtid” som lyder som følger: “Utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov.” (1987). Brundtlandrapporten, som den også ble kalt, tok den gangen særlig utgangspunkt i det miljømessige aspektet, men i dag innebærer begrepet at det er tatt høyde for at tre komponenter tilfredsstilles. Disse tre er miljø og klima, sosiale forhold og økonomi (FN 2019).

Det rettes på en annen side også mye kritikk av begrepet “bærekraft”. Blant annet forklarer Ihlen (2011) at “problemet med bedrifters bruk av begrepet er imidlertid at det ofte er strategisk definert av virksomhetene” (Ihlen 2011, 25). Videre forklarer han dette ved at innenfor norsk oljeindustri har begrepet blitt definert som “det å rydde opp etter seg når en forlater et område, eller som det å forsøke å redusere sine utslipp av karbondioksid” (Ihlen

2011, 25). Han peker på at bedrifter erklærer seg bærekraftige ettersom de arbeider med saken, og at bærekraft da betraktes som en prosess, snarere enn et mål. Videre foreslår han at en legger til grunn en økologisk definisjon:

Bærekraftighet innebærer å ikke forbruke mer ressurser enn systemet klarer å produsere, samt å ikke forurense mer enn systemet klarer å håndtere (Dyllick og Hockerts, 2002). På denne måten klarer en organisme å opprettholde sin eksistens i uoverskuelig fremtid, den er med andre ord bærekraftig (Ihlen 2011, 25-26)

Her må vi presisere forskjellen på bærekraftig *utvikling*, som definert i Brundtlandrapporten, og bærekraftighet som definert av Ihlen. I henhold til definisjonene over kan vi anta at ytterst få bedrifter i dag er bærekraftige, men vi undersøker hvorvidt bedriftene jobber med bærekraftig utvikling.

2.3 Samfunnsansvar og bærekraftig utvikling

Ihlen (2011) hevder at bedrifter trenger en "lisens for å operere" og at denne lisensen utstedes av samfunnet. Dette betyr at bedrifter må ta hensyn til allment aksepterte sosiale normer dersom de skal overleve på sikt. Både samfunnsansvar og bærekraft har vært på dagsorden i lang tid, men i dag ser vi tydelig at bærekraftbegrepet stadig får en viktigere rolle i næringslivet. Samtidig kommer det frem at begrepene fremdeles brukes om hverandre, noe som kan skape en diffus forestilling om begrepens betydning.

I denne undersøkelsen har vi likevel valgt å benytte oss av begge begrepene, men vi anser det som relevant å forstå skillet mellom samfunnsansvar og bærekraft. Bærekraftige tiltak som gjøres er fremtidsrettet, dette kan være å planlegge endringer en virksomhet gjør for å sikre fremtiden. Det omhandler kjernevirksomheten, og påvirker hele verdikjeden. Bærekraft er målet i seg selv, og det er viktig å poengtere som Ihlen (2011) at bedrifter ikke kan erklære seg bærekraftige på grunnlag av at de jobber med saken. Igjen presiseres begrepet *bærekraftig utvikling* som definisjonen på denne prosessen.

Samfunnsansvar på den andre siden handler om etterlevelse av gjeldende lover, forskrifter og andre bestemmelser, samt at bedriftens aktiviteter går utover å bare oppfylle krav som er fastlagt i nasjonalt lovverk. Last (2012) forklarer at noen bedrifter er drevet av behov for å

beskytte omdømme i utviklede markeder, mens andre jobber konsekvent med bærekraftig utvikling på grunn av et behov for å skape muligheter i fremvoksende markeder.

Oppsummert handler det hele om bedrifters ansvar, hvor det overordnede målet er bærekraft på lang sikt. I denne oppgaven bruker vi hovedsakelig begrepet “samfunnsansvar” og legger i det arbeid med bærekraftig utvikling.

3.0 Teori

I dette kapittelet gjør vi rede for teori som vi ser som relevant for å svare på vår problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål:

Hva påvirker integrasjon av samfunnsansvar og arbeidet med bærekraftig utvikling i casebedriftene?

- *Hvordan påvirkes denne integrasjonen av omdømme og casebedriftenes interesser?*
- *Hvordan integrerer casebedriftene samfunnsansvar og arbeid med bærekraftig utvikling i sin strategi?*
- *Hvilken potensiell verdi kan integreringen av samfunnsansvar og arbeid med bærekraftig utvikling skape for casebedriftene?*

Vi vil først ta for oss interessenteori for å se nærmere på hvem disse er for casebedriftene, og hvordan de påvirker bedriften. Deretter ser vi på hvordan omdømme kan påvirkes av bedrifters integrering av samfunnsansvar og arbeid med bærekraftig utvikling, og hvordan omdømme påvirkes av interessentenes forventninger. Videre presenterer vi strategiteori om hvordan bedriften kan integrere samfunnsansvar i deres kjernestrategi for å møte interessentenes forventninger til bærekraftig utvikling.

3.1 Interessenteori

Bedrifter har forskjellige variasjoner i måten de maksimerer profitt og konkurrerer på, selv om neoklassisk økonomi og flere teorier i ledelse tar utgangspunkt i at bedrifters hovedmål er maksimering av profitt. Her er aksjonæren den viktigste nøkkelpersonen, som da står for finansieringen av bedriftens operasjoner (Eccles et al. 2012). Dette står i stil med Milton

Friedmans (1970) syn på bedriftens samfunnsrolle. Freeman (1984) mener i motsetning til dette at bedriften i tillegg har ansvar for en rekke interessenter i selskapet.

Bedriftens interessenter påvirkes av eller påvirker bedriftenes handlinger, og står dermed sentralt i deres arbeid med samfunnsansvar og bærekraftig utvikling. Det er essensielt å forstå samspillet mellom bedriften og deres interessenter for å forstå deres valg hva gjelder samfunnsansvar (Norges forskningsråd 2003). Innledningsvis i det teoretiske rammeverket skal vi se på interessenteori og hva en interessent er, og hvordan vi identifiserer, klassifiserer og prioriterer interessenter.

Interessenteori tar utgangspunkt i at en bedrift er nødt til å se på de sosiale og samfunnsmessige verdiene utover kun de økonomiske. Det er relevant for vår oppgave for å kunne forstå hvilke sosiale utfordringer selskaper står overfor. Samfunnet har forventninger til bedriftene, i tillegg til at bedriftene har innflytelse på samfunnet (Crane et al. 2014).

3.1.1 Hva er en interessent?

Ordet interessent er en norsk oversettelse av "stakeholder" på engelsk. Det ble opprinnelig definert av Stanford Research Institute (SRI) som de gruppene av mennesker som er essensielle for å holde bedriften i live (Freeman 1984). Herunder inkluderes aksjonærer, ansatte, kunder, leverandører, långivere og lokalsamfunnet rundt bedriften.

3.1.2 Deskriptiv, instrumentell og normativ tilnærming

Det finnes ifølge Donaldson og Preston (1995) tre forskjellige tilnærminger til interessenteori: normativ, deskriptiv og instrumentell interessenteori.

Den normative interessenteorien går ut på hvorfor selskapet *bør* ta hensyn til interessentene basert på moralske og filosofiske prinsipper. Den deskriptive går ut på å finne ut om og *hvordan* bedrifter tar hensyn til deres interessenter. Den instrumentelle prøver å gi svar på *om* det er gunstig eller ei for bedriften å ta hensyn til sine interessenter.

3.1.3 Prioritering og klassifisering av interessentene

Selv om Freemans (1984) teori om interessenteorien er mye gjengitt i litteraturen, vil det for folk som jobber med dette i dag være nødvendig å prioritere interessentene, da det vil være svært vanskelig for bedriften å tilfredsstille alle interessentenes behov. Det finnes flere tilnærminger til et slags system for å sortere de, hvor en av de mest kjente er et rammeverk utformet av Mitchell, Agle og Wood (1997). Det går ut på at interessentene prioriteres etter tre attributter: makt, legitimitet og tidsnød. Dersom alle disse tre attributtene er oppfylt hos en interessent, vil det være viktig å prioritere denne (Mitchell et al. 1997)

3.2 Omdømmeteori

I dette kapitlet vil vi presentere omdømmeteori, hva et omdømme er og hvilken påvirkning omdømme har for bedrifters arbeid med samfunnsansvar og bærekraftig utvikling. Vi ser også på hvilken effekt omdømme har for interessentenes forventninger.

3.2.1 Hva er omdømme?

“Omdømme er immaterielle eiendeler som er vanskelig for rivaler å etterligne, skaffe seg eller erstatte, og skaper således mobilitetsbarrierer som gir eierne en vedvarende konkurransefordel.” (Fombrun, Gardberg og Sever 2013, 243, egen oversettelse).

Omdømme beskrives av Brønn og Ihlen (2009) som “Omgivelsenes oppfatning av en organisasjon *over tid*” (Brønn og Ihlen 2009, 14). Videre hevder de at et godt omdømme kan gi organisasjoner en rekke fordeler som høyere prissetting av produkter og tjenester, kundelojalitet, positiv mediedekning, engasjerte medarbeidere og evnen til å tiltrekke seg investorer.

3.2.2 Omdømme og ansvar

Fombrun og Gardberg (2000) påpeker at det å investere i virksomhetens samfunnsansvar bygger opp omdømmekapital som gir organisasjonen det de kaller en plattform av muligheter og et sikkerhetsnett. Brønn og Ihlen (2009, 212) trekker frem en analyse av de mest synlige selskapene i Skandinavia, hvor hovedfunnene påpeker at samfunnsansvar er viktig. Det

trekkes særlig frem viktigheten av folks oppfatning av at bedriften ikke har en negativ innvirkning på miljøet, og at de behandler ansatte godt (Apéria et al. 2004).

En viktig faktor for et godt omdømme er tillit. Det finnes en rekke forskning som viser til at kunder, det være bedrifter eller individer, har høyere tillit til virksomheter de anser som ansvarlige. Videre er også tillit knyttet til de produkter og tjenester organisasjonen produserer, noe som gjør det lettere å introdusere nye produkter og tjenester (Fombrun 1996). Jørgensen og Pedersen (2017, 120) forklarer at høyere tillit til bedrifter som anses som ansvarlige, kan fremme økonomisk virksomhet og redusere transaksjonskostnader. Vi finner i tillegg en grunnleggende enighet om at den mest essensielle grunnen til å handle samfunnsansvarlig er nettopp for å opprettholde og høyne omdømmet.

3.2.3 Omdømme og interesser

Som nevnt innledningsvis kan et godt omdømme føre med seg en rekke fordeler. Omdømme er på en annen side også knyttet til risiko. Dette kommer frem når organisasjonens aktiviteter og retningslinjer ikke samsvarer med interessentenes forventninger. I disse tilfellene vil det oppstå et legitimitetsgap (Sethi 1997) som innebærer gapet mellom det organisasjonen mener og gjør, og det interessentene mener at den bør mene og gjøre. Dette har også vært forklart som gapet mellom egentlig identitet, kommunisert identitet og oppfattet identitet. Fombrun og Shanley (1990) forklarer at interessentgruppene danner seg en mening om organisasjonen basert på signalene den sender ut.

Bedrifters omdømmebygging er avgjørende i den grad at interesser forventer en konkret adferd fra organisasjoner i ulike sammenhenger (Brønn og Ihlen 2009, 104-105).

På en annen side er det verdt å merke seg at det er mange som ikke lar seg overbevise av påstandene om lønnsomhet knyttet til at bedrifter tar ansvar. Det finnes få reelle bevis for at forbrukeratferden påvirkes når bedriften tar samfunnsansvar. Dette kan forklares med det såkalte "Attitude-Behaviour Gap", altså gapet mellom forbrukerens holdninger, faktiske oppførsel og handlinger. En bedrift kan gjøre alt riktig i form av deling av kunnskap og skaping av bevissthet rundt samfunnsansvar og bærekraftig produksjon, men la oss se på

ABC-modellen for forbrukeratferd. Den består av holdning (A: Attitude), oppførsel (B: Behaviour) og valg (C: Choice) (Yee & Hassan 2016). Her ser vi at to tredjedeler er oppførsel og valg, og kun en tredjedel omhandler holdninger. Selv om bedrifter muligens kan endre forbrukernes holdninger, er det til syvende og sist opp til hver enkelt å ta et valg om å endre sin oppførsel til det bedre.

Dette gapet bekreftes også av Vogel (2005) som hevder at “Kvalitet og pris kommer først, først når et produkt innfrir på dette punktet, kan samfunnsansvar komme inn som en faktor”. Vogel hevder at samfunnsansvar lønner seg for visse bedrifter i visse sektorer under visse omstendigheter (sitert i Brønn og Ihlen 2009, 213).

3.3 Strategi

Det finnes mye litteratur om strategi, men vi legger i denne undersøkelsen fokuset på strategi som inkluderer arbeid med samfunnsansvar og bærekraftig utvikling. Her vil vi først presentere hva den tidligste strategiteorien innebar, deretter hvilken rolle strategi har i dag ved integreringen av bedrifters samfunnsansvar og arbeid med bærekraft.

3.3.1 Hva er strategi?

Jacobsen og Thorsvik (2007, 36) beskriver strategi som veien mot å realisere målene en bedrift har satt seg. I utviklingen av strategifaget står Michael E. Porter sentralt. Han definerer tre hovedtyper som alle handler om hvordan bedriftene posisjonerer seg i markedet. De tre hovedtypene innebærer å strategisk posisjonere seg som enten 1: *kostnadsleder*, med generelt lavere priser enn konkurrentene, ved 2: *differensiering*, hvor du skiller deg ut fra dine konkurrenter og dermed kan sette en litt høyere pris, eller 3: *fokusering*, hvor du konsentrerer deg om en nisje i markedet.

3.3.2 Strategi og samfunn

I en artikkel av Porter og Kramer (2006) hevdes det at forestillingen om samfunnsansvaret bedrifter har, kommer av det faktumet at bedriftene trenger eksplisitt tillatelse av myndigheter, lokalsamfunn og andre interessenter for å drive forretning. Dette sammenfaller med Ihlens (2011) teori om at bedrifter trenger en “lisens for å operere”. Som et resultat av

begrepets oppmerksomhet de seneste årene hevder Porter og Kramer (2006) at samfunnsansvar har blitt en uunngåelig prioritering for bedriftsledere i alle land. Problemet, som Porter og Kramer (2006) legger frem er at bedrifter har en tendens til å skille samfunn og selskaper. I stedet hevder de at samfunnsansvar bør være forankret i de strategiene og aktivitetene bedriftene foretar seg.

De poengterer at ingen bedrift kan løse alle problemene i et samfunn. I stedet burde bedrifter se på hvilke problemer de er i best stand til å adressere. "Den essensielle testen som burde guide bedrifters samfunnsansvar er ikke om en årsak er verdig, men om den gir en mulighet til å skape delt verdi - det vil si en meningsfull fordel for samfunnet som også er verdifull for virksomheten." (Porter og Kramer 2006, 83, egen oversettelse)

Selv om det finnes mye forskning vedrørende bedrifters arbeid med samfunnsansvar, hevder Porter og Kramer (2006) at ingen forskning gir tilstrekkelig veiledning for de vanskelige valgene en bedrift står ovenfor når det gjelder integreringen av samfunnsansvar i bedrifter. Med det presenterer de et nytt rammeverk som antyder at de sosiale spørsmålene som berører et selskap, kan deles inn i tre kategorier:

Generiske sosiale spørsmål kan være viktige for samfunnet, men påvirkes verken av selskapets virksomhet eller påvirker selskapets langsiktige konkurranseevne.

Sosiale effekter av verdikjeden er de som blir betydelig påvirket av selskapets aktiviteter i den ordinære virksomheten.

Sosiale dimensjoner av konkurransekontekst er faktorer i det ytre miljøet som i betydelig grad påvirker de underliggende konkurransedriverne på de stedene der selskapet opererer.

Videre foreslår de at hvert selskap sorterer de sosiale problemene de står overfor i de ovennevnte kategoriene. De bør skilles i henhold til forretningsenheter og primære lokasjoner, og deretter rangeres i henhold til potensiell innvirkning. I hvilken kategori et gitt sosialt spørsmål faller vil variere fra forretningsenhet til forretningsenhet, næring til næring og fra sted til sted (Porter og Kramer 2006, 83).

3.3.3 Bærekraftige forretningsmodeller

Bærekraft er som nevnt et litt flytende og upresist begrep, og dette er ifølge Boons og Ludeke-Freund (2013) grunnen til at det ikke finnes en allmenn enighet om hva en bærekraftig forretningsmodell er. Bærekraftig utvikling er ikke beskrevet med noe bestemt innhold, men blir som regel heller beskrevet som en prosess hvor man tar miljømessige, sosiale og økonomiske hensyn gjennom vedvarende tiltak (Boons og Ludeke-Freund 2013).

Derimot er det noen forskjellige vinklinger og beskrivelser av hva en bærekraftig forretningsmodell er. Jørgensen og Pedersen (2013) hevder at det i stor grad handler om sirkulær økonomi, delingsøkonomi og samarbeid. I tillegg går det igjen at bedriftene skal være lønnsomme og ha økonomisk vekst, samtidig som de jobber mot så lavt miljøavtrykk som mulig (Jørgensen & Pedersen 2013).

3.3.4 Triple Bottom Line

“The Triple Bottom Line”, eller de tre grunnpilarene for bærekraft, er et rammeverk som består av de tre P’ene: “People, planet og profit” som danner bunnlinjen i en bedrift. Denne skiller seg fra den tradisjonelle bunnlinjen som består av profitt og tap. Målet med dette rammeverket er å måle både den sosiale, miljømessige og økonomiske ytelsen over en lengre tidsperiode, med den hensikt å se den faktiske kostnaden av å drive bedriften, og ikke bare måle den økonomiske profitten (Kenton 2019).



Kilde: (University of Wisconsin 2020)

Krav til en bærekraftig forretningsmodell

Basert på Osterwalders (2004) fire hovedområdene til en forretningsmodell har Boons og Ludeke-Freund (2013) utformet et forslag til krav for bedriften for å kunne kalle seg bærekraftig. De fire hovedområdene i Osterwalders (2004) forretningsmodeller er kunder, marked, infrastruktur og finansiell struktur. Boons og Ludeke-Freund (2013) foreslår følgende krav til delene:

- **Kunder:** Kundegrensesnittet motiverer kundene og andre interessenter til å ta ansvar for forbruk og produksjon.
- **Finansiell struktur:** Den finansielle modellen skal gi en hensiktsmessig fordeling av økonomiske kostnader og fordeler blant alle interessenter.
- **Marked:** Verdiløftet skal gi miljømessig, sosial og økonomisk verdi.
- **Infrastruktur:** Verdikjeden skal være bærekraftig og bedriften skal engasjere til bærekraft i verdikjedeledelsen (Boons og Ludeke-Freund 2013).

Her får vi et argument for spørsmålet om noen bedrifter i det hele tatt kan kalle seg bærekraftig ut i fra den definisjonen vi presenterte av Ihlen (2011) i “2.0 Begrepsforklaringer”. Under infrastruktur setter Boons og Ludeke-Freund (2013) et krav om at hele verdikjeden skal være bærekraftig, noe vi anslår vil være teknisk og praktisk umulig for de aller fleste bedrifter i dag.

3.3.5 Konkurransefortrinn

Det finnes en rekke måter å kartlegge hvilke konkurransefortrinn man har i markedet. Det mest kjente verktøyet for konkurranseanalyse er Porters fem konkurransekrefter (Porter 1980). Strategiboken (2017) bruker derimot “Lønnsomhetstreet” som hovedverktøy, og hevder at dette er et bedre rammeverk.

Porters fem krefter

Dette rammeverket tar utgangspunkt i at det er “avvik fra frikonkurranse som skaper positiv lønnsomhet i et marked” (Lien et al. 2017), og oppgir videre fem “krefter” ved et marked som har innvirkning på graden av konkurranse:

- Trussel fra inntrengere
- Kundens forhandlingsmakt

- Trussel fra substitutter
- Leverandørers forhandlingsmakt
- Rivalisering

Lønnsomhetstreet

I likhet med Porters rammeverk, analyserer lønnsomhetstreet markedet og hvilke elementer som innvirker på konkurranseforholdet. Lien et al. forklarer i Strategiboken (2017) at de velger å bruke lønnsomhetstreet fordi Porters rammeverk i all hovedsak fokuserer på verdikaping, og ikke verdiskaping. Det vil si at det dreier seg om deling av et “kakestykke”, uten å ta til etterretning at denne kaken vil endre størrelse og hvordan den gjør det, altså at ny verdi skapes i markedet.

I lønnsomhetstreet ser man også på endringer i lønnsomhetsnivået i et marked, og tar med i beregningen at det er mange faktorer som kan gjøre en endring i markedet. Det kan være politikk, moter, teknologi, konkurranseforhold, økonomisk vekst eller til og med en pandemi som vi står overfor i dag. Alle disse tingene, og flere, vil kunne ha stor innvirkning på verdikaping og verdiskaping i et marked (Lien et al. 2017). Derfor ser de det mer relevant å bruke lønnsomhetstreet, da det tar for seg både verdikaping og verdiskaping i et marked og dermed er mer nyansert.

Bærekraft som konkurransefortrinn

Innovasjon Norge har et mål om at bærekraft skal være med på å skape bedrifters konkurransefortrinn (Innovasjon Norge 2015), derfor har de utviklet en forretningsmodell for bærekraft som vist ved figuren nedenfor. Modellen inkluderer miljø, sosiale forhold og økonomi, som samsvarer med “The Triple bottom line”. Vi ser tydelig at de tre forholdene går igjen i mye litteratur på området, og felles for de fleste er at alle forholdene må integreres for å oppnå verdi. Innovasjon Norge forklarer at “For å differensiere seg kan bedriftene velge ulik størrelse på boblene miljø, sosialt og økonomi, men alle tre må ivaretas for at forretningsmodellen skal være bærekraftig” (Innovasjon Norge 2015).



Kilde: (Innovasjon Norge 2015)

4.0 Metode

I dette kapittelet vil vi presentere metoden som denne undersøkelsen er basert på. Vi vil gi en begrunnelse for valg av forskningsdesign og datainnsamlingsmetode, deretter vil vi beskrive datainnsamlingen og analysen av denne. Avslutningsvis tar vi for oss etiske vurderinger knyttet til dette studiet, samt evalueringen av undersøkelsens validitet og reliabilitet.

Jacobsen (2005) beskriver metoden som en oppskrift på hvordan forskeren systematisk skal gå frem for å gjennomføre undersøkelsen. Han understreker at uavhengig av hvilken empiri det dreier seg om bør empirien tilfredsstillende kravene om validitet og reliabilitet som vi kommer tilbake til senere i dette kapittelet. Innenfor metode skiller vi mellom kvalitative og kvantitative data, hvor “Begge er data om virkeligheten (empiri), men kvalitative data handler om ord, mens kvantitative data er empiri i form av tall” (Jacobsen 2005, 23). Valget av metode baseres på formålet med undersøkelsen. Formålet med denne oppgaven bygger på å

belyse et fenomen ved å gå i dybden på holdninger og tanker rundt temaet samfunnsansvar og bærekraftig utvikling. Dermed vil en kvalitativ tilnærming være hensiktsmessig.

4.1 Bakgrunn for valg av forskningsdesign

Forskningsdesignet fungerer som et rammeverk for innsamling og analyse av data (Bryman og Bell 2011). Innenfor metode praktiserer man gjerne tre ulike typer av design (Askheim og Grenness 2008, 68). Blant disse tre; det kausale, beskrivende og eksplorative er de to første typiske for kvantitative undersøkelser der man ønsker å oppnå statistisk generalisering, altså å finne en sammenheng mellom en eller flere variabler. Eksplorativt design er mest anvendt i kvalitative undersøkelser og er spesielt egnet for å gi innsikt eller skape forståelse. I denne oppgaven ønsker vi å gå i dybden og få en helhetlig forståelse av et fenomen. Yin (2018) forklarer at dersom spørsmålene krever mer omfattende og dyptgående beskrivelser av et sosialt fenomen, kan casestudie være svært relevant. Intervjuobjektene i denne oppgaven er begrenset til to bedrifter: Posten Norge og Mester Grønn. Dermed faller casestudie naturlig som valg av forskningsdesign.

4.1.1 Casestudier

Innenfor casedesign har man enkeltcase-studie eller multippel casestudie (Yin 2003). Ved enkelt-case er studien begrenset til én organisasjon eller "case", på denne måten vil man innhente god innsikt i detaljerte beskrivelser av virkeligheten (Jacobsen 2015), samtidig egner dette type case-designet seg godt til utarbeiding av nye hypoteser og/eller fremleggelse av ny teori. Enkelt-case studier har på en annen side klare begrensninger ved generalisering av statistiske funn, da det er vanskelig å trekke sammenhenger ved studien av én begrenset enhet mot andre enheter utelatt i studien. Når casestudiet består av mer enn én case har studien et multippel casedesign (Yin 2003). Ved multippel casedesign vil muligheten for å generalisere funn være større da man undersøker flere enheter.

Jacobsen forklarer at komparative case-studier, eller multippel casedesign, ofte brukes til å si noe mer generelt om et fenomen, som går på tvers av flere, gjerne også forskjellige caser. Med det flyttes fokuset til noe mer generelt (Jacobsen 2005, 98).

4.2 Valg av casebedrifter

I denne studien ønsker vi å undersøke hvordan bedrifter jobber med samfunnsansvar og bærekraftig utvikling. Vi ønsker å se på norske bedrifter og gjorde søk deretter. For oss var det viktig å få bredde i undersøkelsen da vi ønsket å studere fenomenet, snarere enn et case, derfor har vi valgt å ta med to aktører, som begge er ledende i sine representative bransjer. Samtidig opererer casebedriftene i bransjer som inkluderer produksjon og transport, som anses å være blant de bransjene med størst innvirkning på klimaendringene.

Vi kom tidlig over Posten-konsernet og anså dette som en svært interessant aktør. Etter anbefaling fra studieveileder fattet vi også interesse for Mester Grønn. Vi har også vært i kontakt med flere relevante bedrifter som med tiden har trukket seg fra prosjektet. På grunnlag av mangelfull data fra disse bedriftene har vi valgt å utelate dem fra undersøkelsen.

4.3 Datainnsamling og valg av datainnsamlingsmetode

Den vanligste tilnærmingen innenfor kvalitativ metode er en induktiv tilnærming som innebærer at man først observerer og deretter lager en teori eller en hypotese ut fra det man har observert. Derimot vil det i kvantitativ metode ofte være hensiktsmessig med en deduktiv tilnærming mellom teori og empiri, som innebærer at søking etter empiri er styrt av teoretiske antakelser. Denne tilnærmingen forutsetter testing av teori hvor forsøkene vil gi målbare resultater.

Temaene bærekraft og samfunnsansvar er som beskrevet tidligere et begrep som er mye omdiskutert. En deduktiv tilnærming vil by på utfordringer i form av at begrepet har mangelfull forskning i form av dets betydning for norske virksomheter. Vi vil dermed bruke en induktiv tilnærming når vi studerer casebedriftene.

Hensikten med undersøkelsen er å få en dypere forståelse av bedriftenes holdninger og arbeid med samfunnsansvar og bærekraft, og hvordan disse fenomenene påvirker beslutningsprosesser innad i bedriftene og hvilke konsekvenser det har for samfunnene de opererer i.

For å besvare forskningstemaet trenger vi åpne data, noe en kvalitativ tilnærming vil gi oss. En ulempe ved kvalitative datainnsamlingsmetoder er at det er ressurskrevende og materialet kan være krevende å analysere. Det er på en annen side avgjørende for denne studien å velge en kvalitativ datainnsamlingsmetode for innhenting av rikelig informasjon om holdninger og tanker vedrørende temaet.

Det finnes en rekke metoder for innsamling av data. Krumsvik (2013) forklarer datainnsamlingsmetoden som et verktøy som anvendes for å besvare forskningsspørsmålet. Med den hensikt er det viktig at man bruker riktig verktøy til riktig formål. Innenfor kvalitative datainnsamlingsmetoder legger Jacobsen (2005) frem de tre mest fremtredende metodene: intervjuer, observasjonen/hospitering og dokumentstudier.

4.3.1 Dybdeintervju

Dybdeintervjuet eller “det åpne individuelle intervjuet” (Jacobsen 2005, 142) kjennetegnes ved at forskeren og informanten prater sammen som i en vanlig dialog. Et dybdeintervju kan ha forskjellige strukturer og med ulik grad av åpenhet. Vi valgte i denne undersøkelsen å holde semi-strukturerte dybdeintervjuer, hvor vi har brukt en intervjuguide med bestemte temaer og spørsmål knyttet til disse.

4.3.2. Dokumentstudier

Kvalitative datainnsamlingsmetoder er i hovedsak konsentrert omkring data som er samlet inn i form av ord, setninger og fortellinger, men dette kan også være samlet inn eller nedtegnet av andre (Jacobsen 2005, 163). Dokumentstudier kan være godt egnet når det er vanskelig å samle inn data fra primærkilden eller der man ønsker å se på hva mennesker faktisk har sagt og gjort. Samtidig er det viktig å huske på at det er kun en liten del av sekundærdata som kommer i rådata-form. “I tillegg vil ofte sekundærdata være skreddersydd til det formålet den opprinnelige datasamleren hadde.” (Jacobsen 2005, 165). Derfor blir det viktig i denne undersøkelsen, som i all annen form for forskning ved bruk av sekundærdata, at man er kritisk til dokumentenes innhold. Vi ser likevel fordelen ved å kombinere denne innsamlingsmetoden med dybdeintervjuene, da dette vil gi oss mer informasjon og vil fungere som et supplement til primærdataene vi henter fra dybdeintervjuene.

4.4 Utvalg

Som nevnt ovenfor har vi valgt å ta for oss to bedrifter: Posten Norge og Mester Grønn.

Utvalget i denne studien er knyttet til formålet med studien og hvem som er best kvalifisert for å svare på forskningsspørsmålet. Askheim og Grenness (2008) forklarer viktigheten med kvalifiserte informanter ved at informantene skal ha riktige forutsetninger for å svare på det vi ønsker å studere, det ble dermed naturlig at utvalget inkluderte mennesker som har god kjennskap til de aktuelle bedriftene i undersøkelsen. Samtidig vil utvalget innenfor kvalitativ metode ofte være begrenset da datainnsamling tar tid og arbeidet med analyse er krevende (Jacobsen 2015, 178).

4.4.1 Rekruttering

Ved rekruttering av informantene benyttet vi oss av en ikke-sannsynlighetsutvelgelse, dette med grunnlag i at vi trengte personer med kjennskap til bedriftene og deres arbeid med samfunnsansvar og bærekraft for å belyse vår problemstilling.

Vi tok kontakt med personer i Posten via mail og etter litt frem og tilbake ble vi satt i kontakt med en relevant person fra konsernet som satt på relevant informasjon for å besvare vår problemstilling. Videre har vi også vært i kontakt med en relevant person i Bring for å få en dypere forståelse av arbeidet med innovasjon og miljømessige tiltak i Posten Norge.

Vi kom også i kontakt med Mester Grønn via e-mail, og ble dermed satt i kontakt med den meste relevante kandidaten. Det innebar at h*n hadde en lederrolle i bedriften, og jobbet med temaet vi ville undersøke.

4.5 Forberedelser og utforming av intervjuguide

Før intervjuene gjorde vi oss opp noen tanker om hvordan vi skulle oppføre oss i intervjuene. Vi planla på forhånd hvem som skulle stille spørsmål og hvem som skulle notere. På forhånd øvde vi også på spørsmålene i intervjuguiden med lydopptak, på denne måten fant vi ut at opptakene ville bli tilstrekkelig.

Flere av spørsmålene vi stilte var lagt opp til at informantene kanskje trengte litt betenkningstid før de avga svar, dermed var det også viktig å tenke på at man ikke avbrøt informantene og ga de tid til å tenke over spørsmålene.

Intervjuguiden ble delt opp i flere kategorier med tilhørende hovedspørsmål og underspørsmål. Hovedspørsmålene ble lagt opp så åpne som mulig, for å unngå å legge noen føringer. Samtidig hadde vi underspørsmål som fulgte opp hovedspørsmålene, disse var mer konkrete. Vi var også bevisste på å formulerte spørsmålene på en måte slik at svarene ikke kunne bli enten “ja” eller “nei”. Intervjuguiden kombinert med et semistrukturert intervju ble en fordel for oss, da vi fikk frem dybde i svarene, som i hovedsak var det vi ønsket. Ved alle intervjuene fikk vi en åpen dialog, og vi fikk anledning til å stille uforberedte spørsmål til svar vi kanskje ikke hadde forventet eller forstod.

4.5.1 Gjennomføring av intervju

Innenfor kvalitative undersøkelsesopplegg er det ulike former for intervju som dominerer metodevalget. Et individuelt intervju, eller dybdeintervju kan gjennomføres «ansikt-til-ansikt», eller ved hjelp av telefon, PC eller video (Askheim og Grenness 2008, 83). Vi holdt totalt tre intervjuer, ett “ansikt-til-ansikt”, ett over telefon og ett over mail. Tid og sted for intervjuene ble gjennomført etter ønske fra informantene, og varte mellom én til en og en halv time.

Alle informantene godkjente bruk av lydopptak. Intervjuprosessene ble fleksible i form av at intervjuobjektet kunne svare fritt, og vi kunne stille tilleggsspørsmål dersom svarene vi fikk ikke var utfyllende nok. Ved avslutningen av alle intervjuene la vi til rette for at informantene kunne tilføye noe dersom de ønsket det.

4.6 Dataanalyse

Transkribering av intervjuene ble gjort samme dag som intervjuet ble holdt. Etter transkribering startet vi med innholdsanalyse. Basert på temaene i intervjuguiden og svarene vi fikk fra informantene, brukte vi en induktiv tilnærming og dannet kategorier og tilførte dataene under de representative kategoriene.

Dataanalysen av dokumentene vi hadde samlet inn ble i motsetning til intervjuene analysert ved en deduktiv tilnærming, da vi på forhånd hadde noe teori. Kategoriene her var hovedsakelig interessenter, strategi og omdømme.

4.7 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet er de to overordnede kriteriene som sikrer forskningsprosessen. Jacobsen (2015) forklarer at forskning må være gyldig og relevant (validitet), og pålitelig og troverdig (reliabilitet). Det er dermed et sentralt aspekt at forskeren har fått tak i de riktige kildene og at disse kildene gir riktig informasjon, samtidig som man må ta hensyn til hvordan denne informasjonen kommer frem. (Jacobsen 2005, 218-19).

4.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet, også kalt pålitelighet knytter seg til undersøkelsens data. Dette innebærer hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides. (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 231). En måte å styrke undersøkelsens pålitelighet er ved å vektlegge hensiktsmessige kriterier for evaluering av undersøkelsens data. Reliabilitet kan si noe om etterprøvbarehet av en undersøkelse.

Ved innsamlingen av data var vi påpasselige med å ha de samme overordnede temaene, med noen justeringer til hvert enkelt intervju. Som nevnt ovenfor ble intervjuene holdt etter informantenes ønske, for å unngå en kunstig situasjon. Vi var begge til stede under intervjuene for at vi begge kunne observere og tolke svarene vi fikk.

4.7.2 Validitet

Den generelle definisjonen av validitet går på om man måler det man har til hensikt å måle. Johannessen, Tuft og Christoffersen (2016, 232) forklarer at “Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studiet og representerer virkeligheten.” (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 232). Innenfor validitet skiller vi gjerne mellom intern validitet (troverdighet) og ekstern validitet (overførbarhet). Jacobsen (2005) forklarer at mens den “interne gyldigheten går på om vi har beskrevet et fenomen på riktig måte, så dreier den eksterne gyldigheten seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan *generaliseres*”

(Jacobsen 2005, 222). Ekstern validitet, eller *overførbarhet* handler om hvorvidt man kan overføre resultatene til liknende fenomener. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). Kvalitative undersøkelser har som regel ikke til hensikt å fastslå hyppigheten eller omfanget av et fenomen, men heller å forstå begreper og fenomener. (Jacobsen 2005, 222).

I denne undersøkelsen tar vi utgangspunkt i en teoretisk generalisering som er typisk innenfor kvalitativ metode. Det går ut på å generalisere ut fra data i et mindre utvalg undersøkelsesenheter til et mer teoretisk nivå. Siden utvalget i denne undersøkelsen er trukket ut for spesielle formål, kan vi ikke påstå at dette utvalget er representativ for en større populasjon av enheter (Jacobsen 2005, 223). Denne studien omhandler et noe omstridt tema, noe som kan gjøre det vanskelig å få frem selvstendige svar fra informantene, da de kanskje føler behov for å sette selskapet de representerer i best mulig lys. De kan også opptre ut ifra hva som er sosialt akseptert eller til fordel for dem selv.

En måte å styrke intern validitet (troverdighet) på er å tilbakeføre resultatene til informantene for å bekrefte resultatene, eller å få andre kompetente personer til å analysere datamaterialet for å se om de kommer fram til samme fortolkning. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). Bekreftbarhet sikrer at funnene fra en undersøkelse er et resultat av informasjon gitt av informantene og ikke basert på forskerens egne holdninger. For å styrke undersøkelsens bekræftbarhet er det dermed viktig å beskrive samtlige beslutninger i forskningsprosessen, på denne måten kan leseren selv vurdere resultatene av undersøkelsen. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 234).

Grunnet denne oppgavens tidsbegrensninger og omfang har vi ikke hatt mulighet til å tilbakeføre resultatene til informantene for bekreftelse, men vi har vært påpasselige med å beskrive samtlige beslutninger i forskningsprosessen. Tilbakeføring av resultatene er med det sagt noe vi sterkt anbefaler ved videre forskning av temaet.

4.8 Ethiske avveininger

I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 83) dreier forskningsetikk seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er rette eller gale. Videre

forklares det at etiske problemstillinger ofte oppstår når forskningen direkte berører mennesker, spesielt ved datainnsamlingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 84).

Hvis man skal samle inn og behandle personopplysninger må man vurdere om disse opplysningene er meldepliktige. Personopplysninger i denne sammenheng innebærer opplysninger og vurderinger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 88)

Fra begynnelsen av denne prosessen har det vært viktig for oss å belyse forskningstemaet, uten at det får etisk uforvarlige konsekvenser for enkeltmenneskene eller casebedriftene i undersøkelsen. Vi har også vært tydelige med informantene om deres rett til selvbestemmelse og autonomi, som innebærer at de som deltar i undersøkelsen skal kunne bestemme selv over egen deltakelse, samtidig skal de også kunne trekke seg dersom det er ønskelig.

I denne undersøkelsen har vi likevel valgt å anonymisere opplysninger om informantene, dermed faller denne undersøkelsen utenfor personopplysningslovens definisjon, og undersøkelsen trenger ikke å meldes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 88).

4.9 Andre begrensninger

Til tross for at intervjuene gir en mengde empiriske funn, bør det tas hensyn til at denne undersøkelsen har et lite utvalg og at informasjonen som er gitt kan ha vært påvirket av andre faktorer. Informantene er ikke trukket ut ved tilfeldighet, men på bakgrunn av anbefaling i henhold til kunnskap om forskningstemaet i de aktuelle casebedriftene. Det kunne vært hensiktsmessig med et større utvalg for å øke undersøkelsens validitet og reliabilitet. Definisjonen av begrepene samfunnsansvar og bærekraft er også en begrensning, da det er uklarhet i en allmenn definisjon, samt begrenset forskning på området, spesielt betydningen av begrepet for norske bedrifter.

I tillegg har Koronapandemien gjort det krevende å hente data og å få tilgang på fagbøker. Dette har ført til at prosesser har tatt lenger tid og at noen intervjuobjekter har meldt frafall.

5.0 Funn

I dette kapittelet vil vi presentere de empiriske funnene gjort i denne undersøkelsen. Innledningsvis vil vi gi en presentasjon av casebedriftene før vi presenterer funn fra bedriftene gjennom intervjuer og dokumentanalyse.

5.1 Presentasjon av casebedriftene

I denne oppgaven tar vi for oss Posten Norge AS og Mester Grønn.

5.1.1 Posten Norge

Posten Norge AS er et nordisk post- og logistikkonsern som utvikler og leverer løsninger innenfor post, kommunikasjon og logistikk. I 1996 gikk Posten fra å være en forvaltningsbedrift til å bli et statsaksjeselskap med “begrenset ansvar”: Posten Norge BA. I dag er Posten Norge AS et norskregistrert aksjeselskap med staten, ved Nærings- og fiskeridepartementet som eneste aksjeeier (Posten Norge 2020, 18-20).

Posten Norge AS består av to merkevarer: Posten og Bring. Posten konsentrerer seg om privatmarkedet i Norge, mens Bring retter seg mot bedriftsmarkedet i Norden (Posten Norge 2016).

5.1.2 Mester Grønn

Mester Grønn er en Norges største heleide blomsterforretning med over 120 butikker fordelt utover Norge. Den første Mester Grønn-butikken ble åpnet på Herkules Stormarked i Skien i 1983 og har fra den tid vært eid av brødrene Ola og Erling Ølstad. Når man klikker seg inn på Mester Grønns nettsider er det spesielt tre temaer som er signifikant tydelige i deres seksjon “Om oss”: Samfunnsansvar, miljø og etisk handel (Mester Grønn 2020).

Mester Grønn er en bedrift mange vil forbinde med nettopp dette, og dette stammer fra en lang tradisjon hvor det er forankret i bedriftskjernen å være en god bedrift. De har fra starten hatt en tanke og ønske om bærekraftig handel, og vår informant forteller oss at deres visjon er:

..å skape glede i alle hjem. I denne visjonen ligger det å ta vare på ansatte, kunder og omverdenen rundt oss. Mester Grønn har alltid vært opptatt av at virksomheten skal finne bærekraftige løsninger. Vår bærekraftsvisjon er at vi skal ta vare på mennesker

og natur, og sette så lite fotavtrykk som mulig innenfor en sunn økonomisk ramme. (Informant fra Mester Grønn, 2020)

5.2 Interessenter og omdømme

I dette kapitlet vil vi presentere de empiriske funnene knyttet til casebedriftenes interessenter. Vi ser på hvem casebedriftene prioriterer som sine viktigste interessenter og hvordan de inkluderer sine interessenter i arbeidet med samfunnsansvar og bærekraftig utvikling, og hvilken innvirkning dette har på deres omdømme.

5.2.1 Posten Norge

Som nevnt tidligere definerer Freeman interessenter som grupper eller individer som kan påvirke eller bli påvirket av virksomhetens måloppnåelse. I henhold til det teoretiske rammeverket vil vi forvente at casebedriftene definerer og klassifiserer sine viktigste interessenter. I års- og bærekraftsrapporten til Posten Norge (2020, 40) hevder konsernet at deres viktigste interessenter er privatkunder og lokalsamfunn, forretningskunder, interesseorganisasjoner, eier og myndighet, medarbeidere, investorer og banker. Videre forklares det i rapporten at Posten lenge har vært opptatt av å opprettholde tett dialog med sine interessenter. I årsrapporten legges det også frem at konsernet følger en åpen kommunikasjonsstrategi, og at dette, i følge rapporten, bidrar til et godt omdømme, sterkere merkevare, tilfredse kunder og stolte medarbeidere. I følge rapporten formidler konsernet sin posisjon i markedet ved uttalelsen om at “Posten har høy tillit i den norske befolkningen” (Posten Norge 2020, 13). Videre legger de frem Ipsos omdømmeundersøkelse (Store norske bedrifter 2020), og viser til at 62 prosent svarer at de har et godt inntrykk av Posten. Fornøyde og lojale kunder beskrives i rapporten som gode ambassadører og som kan bidra til å styrke konsernets omdømme. Videre hevder de at dette over tid skaper forutsigbarhet og et grunnlag for lønnsom vekst (Posten Norge 2020, 46).

Ved årsrapporten og i intervjuer legger de spesiell vekt på at Posten Norge jobber kontinuerlig med å opparbeide seg omdømmekapital, som ifølge Fombrun og Gardberg (2000) gir organisasjonen en plattform av muligheter og et sikkerhetsnett. Konsernet legger også frem at de er klar over sin posisjon i markedet, som en “betydelig samfunnsaktør”

(Posten Norge 2019, 61), og at dette innebærer et særlig ansvar for hvordan selskapets virksomhet utøves.

“Det er styrets vurdering at Posten gjennom å ta samfunnsansvar bidrar til et godt omdømme og positiv verdiutvikling.” (Posten Norge 2020, 61)

Utsagnet kan vitne om at konsernet tar strategiske valg for å opparbeide seg omdømmekapital. Flere hevder at bedriftenes arbeid med samfunnsansvar kan benyttes som et strategisk verktøy for å håndtere omdømmerisiko. I årsrapporten skriver konsernet at som en integrert del av konsernets forretningsprosesser står risikostyring og internkontroll sentralt. Her legges omdømmerisiko frem sammen med andre tiltak for å sikre at virksomheten når sine mål (Posten Norge 2020, 14). Det er ifølge Posten Norges hjemmeside konsernledelsen som behandler saker “knyttet til konsernets strategi og utvikling, mål, resultatoppfølging, større investeringer, prisstrategier og saker av vesentlig betydning for omdømme.” (Posten Norge 2020).

Ved spørsmålet om interessentenes holdninger og forventninger til samfunnsansvar og arbeidet med bærekraftig utvikling, forklarer vår informant at da de starter sitt miljøarbeid i 2009 var det ingen som forventet dette, hverken kunder, myndighet eller eiere. Videre hevder h*n at det siden den gang har vært lav betalingsvillighet for bærekraftige løsninger. Dette kan bekrefte gapet mellom forbrukerens holdninger, oppførsel og valg. På en annen side hevder vår informant at det nå stadig er flere kunder som stiller krav om miljøtiltak, og at h*n forteller at h*n har vært på flere kundebesøk det siste året, enn de ti foregående. Dette begrunner vår informant med at det er et enormt press og etterspørsel på hva Posten gjør innenfor miljø og bærekraft.

Om motivasjonen bak miljøarbeidet forteller vår informant at: “det er nok i størst grad oss selv som har drevet det frem til nå, men vi ser i større grad at det begynner å bli mer etterspurt av både kunder, eiere og andre interessenter” (Informant Posten 2020). Dette kan underbygges også i årsrapporten hvor det står at “kunder og andre interessenter stadig stiller høyere krav til bærekraftige transportløsninger.” (Posten Norge 2020, 40).

Våre funn kan antyde at Posten er tydelig på å identifisere sine interessenter, men det er ingen funn som viser til prioriteringen av disse. Det kommer frem at konsernet ser viktigheten med å jobbe sammen med samarbeidspartnere og interessenter for å skape bedre bærekraftige transportløsninger, og at dette igjen vil styrke konsernets konkurransekraft. (Posten Norge 2020, 40). Videre kommer det tydelig frem at de er klar over sin posisjon og med det sitt ansvar og at det er viktig å opprettholde et godt omdømme som imøtekommer interessentenes forventninger.

5.2.2 Mester Grønn

Ut ifra våre intervjuer, antydes det at Mester Grønns viktigste interessent er de ansatte, og bedriften ser ut til å ha stort fokus på å gi sine ansatte eierskap og stolthet i arbeidet de gjør. Det gjør de blant annet ved at de har gjennomført over 2000 miljøkurs for ansatte (Mester Grønn, 2020). Vår informant i Mester Grønn meddeler at det er det mest signifikante tiltaket med tanke på bærekraftig utvikling. Dette kan gis tyngde gjennom det The World Economic Forum sier i Davos-manifestet (2020) at gjennom delt forpliktelse i selskapet, skaper det langsiktig velstand i bedriften. Vår informant hevder at de har sett en endring hos ansatte som har fått økt forståelse og engasjement rundt arbeidet med bærekraftig utvikling.

Når bedrifter uttaler seg om deres arbeid med bærekraftig utvikling, kan det oppstå skepsis rundt hvorvidt det er grønnvasking eller reelle uttalelser. Vi adresserte dette med vår informant, og h*n svarer på det at det alltid vil være spekulasjoner om grønnvasking, men at han tror Mester Grønn har vært noe forskånet for det dette gjennom bedriftens transparenthet med sine kunder. Han forteller at de har fokusert mer på å gjennomføre konkrete tiltak, enn “flotte og generelle ord” (Informant Mester Grønn 2020). Disse tiltakene går vi gjennom i “5.3.2 Strategi Mester Grønn”.

Våre funn indikerer at Mester Grønn har et tydelig fokus på miljø og bedriftens ansvar, visjonene de kommuniserer er klare. Dette kan være med på å bygge omdømmekapital for bedriften, og vil kunne gi de fordeler som kundelojalitet, engasjerte medarbeidere og positiv mediedekning.

5.2.3 Mester Grønn som samfunnsaktør

Mester Grønn har en policy på at 40% av roser i butikk til en hver tid skal være Fairtradesertifiserte. Vår informant hevder at samtlige farmer de er i samarbeid med i Afrika er Fairtradesertifiserte, og vår informant hevder at rosene fraktes direkte fra farm med fly til Gardermoen hvor de blir plukket opp av Mester Grønn.

Fairtrade-bevegelsen ble utviklet for å fremme en internasjonal politisk bevegelse med intensjon om å påvirke og endre maktbalansen mellom forbrukere og småprodusenter i utviklingsland ved å redusere ulikheter i handelsrelasjoner. Sertifiseringsordningen har som hensikt å forbedre arbeid- og levevilkår til produsenter i utviklingsland. Standardene utvikles av Fairtrade International i samråd med produsenter, distributører og andre medlemmer av Fairtrade-systemet. Et av hovedfokusene er å sikre småprodusenter rimelig betaling på råvarene de selger og dermed sikre en stabil inntekt (Mester Grønn 2020).

Produsenter av blomster og planter omfattes ikke av Fairtrade Minimum Price, som er en minimumskostnad innkjøpere som oftest må betale for Fairtradeprodukter. Fairtrade Premium er, ifølge vår informant, en tilleggs kostnad for produktene som går direkte til fondet som arbeiderne på gartneriene disponerer. Videre hevder h*n at det er arbeiderne selv som bestemmer hva disse pengene skal investeres i, enten det er skoler, helsestasjoner, fotballbaner eller annet. De positive ringvirkningene av Fairtrade kan derfor gagne både lokalsamfunnet og miljøet. Videre kommer vår informant med et eksempel om at sikker inntekt for familier også vil bidra til å bekjempe barnearbeid (Informant Mester Grønn 2020).

Implementeringen av Fairtrade i Mester Grønn og de potensielle positive ringvirkningene dette innebærer, spesielt for produksjonslandene, er i klar overensstemmelse med arbeid mot å nå FNs bærekraftsmål. For Mester Grønn vil det kunne være av stor betydning for bedriftens samfunnsansvar og arbeid med bærekraftig utvikling.

5.3 Strategi

Følgelig vil vi gjennomgå de empiriske funnene knyttet til casebedriftenes bruk av strategi. Vi vil se på hvordan bedriftene integrerer sitt samfunnsansvar og arbeid med bærekraftig utvikling i sin strategiske utforming.

5.3.1 Strategi Posten

Hovedmålene konsernet har satt seg er som følger:

- Engasjerte og kompetente medarbeidere
- Innovativ og bærekraftig utvikling
- Fornøyde og lojale kunder
- Lønnsom vekst og konkurransedyktig verdiutvikling

(Posten Norge 2020, 95)

I tillegg kommer det frem i intervjuet med vår informant at konsernet sammen med sine interessenter har implementert fire av FNs bærekraftsmål i deres handlingsplaner. Disse målene inkluderer FNs bærekraftsmål 8 om anstendig arbeid og økonomisk vekst, mål 9 om innovasjon og infrastruktur, mål 11 om bærekraftige byer og samfunn og mål 13 om å stoppe klimaendringene. Vår informant hevder at disse målene er integrert i konsernets forretningsplaner, og at for konsernet handler det ikke bare om å “krysse av for de boksene” (Informant Posten 2020), men at de lager handlingsplaner knyttet til målene. Som nevnt tidligere starter Posten med miljøarbeidet i 2009, da de satte et mål om å redusere utslipp med 30% innen 2015, noe de innfridde i 2014. Videre satt de seg et mål om å redusere utslipp ytterligere med 20% innen 2020, som de innfridde i 2016. Videre forteller vår informant “Så da satte vi oss ned å så på regjering, myndigheter, hva byene sier om sine miljømål og hva vi tror om teknologiutvikling. Også satte vi oss et mål om å kun benytte fornybare energikilder på alle kjøretøy og bygg innen 2025”. (Informant Posten 2020). Det sies i årsrapporten (2020) at strategien mot 2025 realiseres, og at styret har igangsatt nytt strategiarbeid, hvor konsernet “ser på hvordan langsiktige trender og endrede kunde- og brukerbehov kan påvirke konsernets virksomhet - hvilke muligheter det gir og hvordan konsernet best innretter seg fremover” (Posten Norge 2020, 16).

I Posten Norge sine hovedmål inkluderer de miljømessige, sosiale og økonomiske hensyn som samsvarer med det teoretiske rammeverket. Våre funn tyder også på at konsernet strategisk jobber med å nå disse målene, samtidig som de kontinuerlig i samarbeid med sine interessenter utvikler nye mål for å imøtekomme fremtidens behov og forventninger.

Videre tilsvarer en bærekraftig forretningsmodell, som forklart i den teoretiske rammeverket, at hele verdikjeden er bærekraftig. Vår informant fra Posten Norge forklarer at målet om å kun benytte klimanøytrale kjøretøy innen 2025 er “ i utgangspunktet rettet mot egneide kjøretøy” (Informant Posten Norge 2020). Videre forklares det at på grunnlag av at underleverandørene til konsernet “ofte er selskaper som er mye mindre enn oss, så er det for de enda vanskeligere å kjøpe en elbil i dag. En el-lastebil koster fire ganger så mye som en fossildrevet lastebil.” (Informant Posten Norge 2020). På en annen side hevder h*n at en viktig del av dette arbeidet ligger i at de strammer inn miljøkravene de stiller til deres underleverandører så mye de kan, og at “dette gjør at leverandørene må strekke seg. Men man må være innenfor rimelighetens grense.” (Informant Posten Norge 2020). Videre forklarer vår informant at konsernet stiller krav om miljøeffektiv kjøring og opplæring, euroklasse 6 (på kjøretøy) i løpet av 2020, og det er krav om hastighetsbegrensning på alle tunge kjøretøy. For lette kjøretøy er det et krav om at kjøretøyene ikke skal være eldre enn fem år. For å forsikre seg om at leverandørene etterlever miljøkravene, hevder vår informant at de gjennomfører både stikkprøver og revisjoner, både meldte og uanmeldte, av utvalgte leverandører hvert år.

5.3.2 Strategi Mester Grønn

Selv om tanken og drømmen om en bærekraftig bedrift har vært der fra start, forteller vår informant at det er de siste fem årene at bærekraftvisjonen har blitt systematisert og spesifikke tiltak har blitt gjort (Informant Mester Grønn 2020). Mester Grønn mottok prisen “Best Nordic Retail Concept 2019” under NCSC¹ Nordic Awards i Stockholm hvor en av forutsetningene for seieren var at de har en “imponerende bærekraft og CSR-strategi” (NCSC Nordic 2019, egen oversettelse). I tillegg er bedriften Miljøfyrtårn-sertifisert, og med det “forpliktet seg til å heve miljøprestasjonen gjennom å gjennomføre tiltak for å skape en mer miljøvennlig drift og godt arbeidsmiljø for våre ansatte” (Mester Grønn 2020). Det er ikke lett å måle samfunnsansvar i en bedrift, men disse prisene gir oss en trygghet i at det stadig arbeides med.

Vår informant nevner blant annet følgende konkrete tiltak bedriften har gjort:

¹ Nordic Council of Shopping Centers

- Bruk av resirkulert avisepapir uten trykksverte.
- All egentransport går på 2. generasjon fornybar biodiesel.
- Lastebiler er skiftet ut til å møte avgasskrav om EURO 5 og EURO 6.
- Bøttevaskeri: 1 million bøtter brukes om igjen 5-7 ganger før de resirkuleres til nye bøtter. Tidligere ble det brukt engangsbøtter.
- Salg av glitter er stoppet på 200.000 varer til jul 2019. Innkjøpet har de kuttet helt.
- Nedbrytbart sorgbinderi på buketter.
- De har byttet ut 620.000 meter tråd i året med nedbrytbar plantebasert tråd.
- Jordvarme på hovedkvarteret med jordbrønner som reduserer energibehovet til en tredjedel.

Vår informant hevder at arbeidet med bærekraftig utvikling er forankret i ledergruppen, hvor blant annet administrerende direktør, direktør for innkjøp, marked og HR selv sitter i prosjektene. De er også for øyeblikket i et prosjekt med Etisk Handel Norge om å utarbeide en ny bærekraftstrategi for bedriften (Informant Mester Grønn 2020).

Med dette vil vi antyde at Mester Grønn kan defineres som en samfunnsansvarlig bedrift, basert på definisjonen vi har brukt tidligere i oppgaven. Dette ved at endringene sitter i bedriftskjernen, og at det ikke bare handler om hva de kommuniserer ut. Derimot, for å kalle seg bærekraftig, er det som nevnt nødvendig å se på hvordan verdikjeden ser ut i helhet. Mester Grønns verdikjede er i følge vår informant svært sammensatt, og de har en “code of conduct” som hver leverandør må skrive under på som inneholder en rekke krav som må oppfylles (Informant Mester Grønn 2020). I tillegg har de forpliktet seg om å jobbe aktivt med å forbedre sin leverandørkjede (Etisk Handel Norge 2019). Det er dermed ikke sagt at verdikjeden er bærekraftig, men at det legges arbeid i å nå et mål om en mer bærekraftig verdikjede.

Vår informant hevder at de prøver å kjøpe mest mulig direkte fra produsent. Her nevner han roser som et eksempel, som står for 20% av Mester Grønns omsetning. Rosene kjøpes angivelig direkte fra farmer i Kenya, og vår informant hevder at ca 99% av det de kjøpte i 2019 kom direkte fra farm i Afrika. Mesteparten blir da ifølge vår informant shippet tørt med

fly til Norge, hvor det kjøres med EURO 5 og 6 lastebiler til deres terminal i Lierskogen. Her settes blomstene på vann og kjøres ut til butikkene (Informant Mester Grønn 2020).

Fairtrade-blomster koster 10% ekstra i innkjøp, i tillegg til at blomster kjøpt på Fairtradesertifiserte farmer er noe dyrere i innkjøp med eller uten Fairtrademerking. Dette er ifølge vår informant fordi disse farmene har høyere kostnader knyttet til arbeidere, kvalitetssikring og lignende. Vår informant forteller: "Det er litt forskjellig akkurat hvor mye ekstra Mester Grønn legger på på utsalgsprisen, men er tommelfingerregel er at de ikke skal ha høyere kalkyle på Fairtrade enn ikke Fairtrade" (Informant Mester Grønn 2020).

Vår informant hevder at størstedelen av ikke-levende tilbehør kommer fra Kina. Der kjøpes det også mest mulig direkte fra fabrikkene og de shippes i sjøcontainere til Norge før de kjøres til terminalen i Lierskogen. Vår informanter hevder videre at norske potteplanter og avskårne blomster kjøpes direkte fra de norske gartnerne uten noen mellomledd, og mesteparten leveres direkte på terminalen på Lierskogen (Informant Mester Grønn 2020).

5.4 Verdi

I dette kapittelet vil vi gjennomgå de empiriske funnene knyttet til casebedriftenes verdiskaping, og hvorvidt dette kan gi et varig konkurransefortrinn.

Det mest grunnleggende spørsmålet man stiller i næringslivet er hvorvidt bedriften har suksess eller ikke (Lien et al. 2017). Suksess kan beskrives på utallige måter, og det handler i bunn og grunn om den verdien bedriften skaper for seg selv og sine omgivelser. Verdi er også et begrep man kan tolke på mange måter, men i denne oppgaven bruker vi verdi på mer enn kun økonomisk gevinst. Verdi i denne oppgaven inkluderer alle positive utslag som følge av bedriftens handlinger, det være nye innovasjoner, arbeidsplasser, gode ringvirkninger i nærmiljø så vel som nasjonalt og internasjonalt, konkurransefortrinn, positiv innvirkning på miljø og lignende.

World Economic Forum beskriver at:

Formålet med et selskap er å engasjere alle interessentene i delt og vedvarende verdiskaping. Ved å skape en slik verdi tjener et selskap ikke bare sine aksjonærer,

men alle dets interessenter - ansatte, kunder, leverandører, lokalsamfunn og samfunnet for øvrig. Den beste måten å forstå og harmonisere de forskjellige interessene til alle interessenter er gjennom en delt forpliktelse til politikk og beslutninger som styrker et selskaps langsiktige velstand (WEF 2019, egen oversettelse).

5.4.1 Posten

Verdiene konsernet har satt seg er følgende: «tar ansvar», «spiller på lag» og «vil mer». Av disse tre legges det særlig vekt på å ta ansvar, som beskrives som «hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljø og samfunn». Dette formidles tydelig gjennom rapporten og på konsernets hjemmeside. Og som Posten hevder danner dette «et viktig fundament for virksomheten og styrets arbeid, både overfor medarbeidere og overfor eksterne omgivelser, som kunder, leverandører og samarbeidspartnere.» (Posten Norge 2020, 61).

Ved Postens årsrapport kommer det frem at konsernet anser seg selv som en stor del av problemet, men også en del av løsningen (Posten Norge 2020, 40).

5.4.2 Innovasjon og vekst i Posten

Det kommer tydelig frem at konsernets satsing på innovasjon står sterkt. Og dette har resultert i blant annet at de i 2019 ble kåret til Norges mest innovative bedrift av Innomag. De har etablert en egen innovasjonsHub, samt lansert en rekke nye produkter og tjenester de seneste årene.

5.4.3 Samarbeid for en bærekraftig fremtid

I års- og bærekraftsrapporten legges Elskede by frem som et eksempel på samarbeidsinitiativ konsernet har gjort. Denne satsingen mellom Bring, Ragn Sells og KLP har ført til en ny og mer effektiv transportløsning på levering av post, kombinert med henting av avfall i Oslo sentrum. I intervjuet med vår informant fra Elskede by-prosjektet hevder h*n at dette prosjektet ikke bare ha ført med seg nye bærekraftige løsninger, men at det også gir indikatorer på kostnadsbesparelser, effektivisering og fremtidig vekst. Konsernet skriver i sin rapport at “Samarbeid er nøkkelen til en bærekraftig fremtid” (Posten Norge 2020, 24), og vi ser stadig fremtredelsen av nye løsninger basert på samarbeid mellom ulike aktører. Senest i april 2020 lanserte de en ny løsning i samarbeid med Coop hvor de sikrer hjemlevering av

dagligvarer (Innomag 2020). I tillegg har konsernet raskt klart å iverksette nye tiltak som følge av Covid-19 pandemien som blant annet levering av pakker uten signatur.

5.4.4 Mester Grønn

Ut ifra våre funn kan man anta at Mester Grønn har i tillegg til å opprettholde økonomisk vekst i sin bedrift, gjennom deres handel med farmer i Afrika har skapt verdi i form av generering av flere tusen arbeidsplasser. Dette kan medføre at de direkte løfter mange ut av fattigdom. Samtidig hevder vår informant at blomsterindustrien er et svært viktig bidrag til disse landenes økonomiske utvikling. Når alle deres leverandører er Fairtradesertifisert, bidrar det til en minstepris for varene som er økonomisk bærekraftig for produsentlandene, i tillegg til at det angivelig er med på å løfte sosiale og miljømessige standarder (Informant Mester Grønn 2020).

5.4.5 Bærekraft som konkurransefortrinn

Ved spørsmål om de merker at de har noen konkurransefortrinn i markedet når de fronter bærekraft på den måten de gjør, svarer Mester Grønn at de håper og tror at dette eksempelvis vil gjøre at de vinner flere anbud. Vår informant legger til at han tipper kunder på sikt vil kreve dette av de, på lik linje med de kravene og forventningene ansatte og samarbeidspartnere har i dag (Informant Mester Grønn 2020). Denne hypotesen får hold i funn fra forskningsartikkelen “The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance” hvor de konkluderer med at selskaper med mye arbeid med bærekraftig utvikling vil kunne bli større og bedre enn sine konkurrenter som ikke har det (Eccles et al. 2012).

Derimot, forteller vår informant, ser de enda ikke ser noen utslag på målinger hva gjelder endret kjøpsadferd per i dag. Dette samsvarer med tidligere nevnte “attitude-behaviour-gap”, hvor det er et skille mellom hvilke holdninger forbrukeren har og hva de faktisk gjør. Vår informant legger til at kunder stort sett er opptatt av pris og kvalitet, og er antakelig ikke villige til å betale for bærekraftige løsninger (Informant Mester Grønn 2020).

La oss se eksempelvis på Fairtrademerkede roser. Vår informant forteller: “Vi ser til en viss grad at kunder er interessert, men profitten ville sannsynligvis vært større hvis vi ikke solgte

fairtrade. Kunden er altså ikke fullt ut villige til å betale prisforskjellen. Dette er grunnen til at kun 40% av rosene er Fairtrade” (Informant Mester Grønn 2020).

Likevel antar de det har bidratt noe, spesielt til det (lille) segmentet som aktivt oppsøker butikker som tilbyr Fairtradeblomster. Det han understreker er at det definitivt har skapt stolthet blant våre ansatte, og dette hevder h*n igjen har bidratt til fornøyde kunder og høyere omsetning (Informant Mester Grønn 2020).

6.0 Diskusjon og konklusjon

I dette kapittelet vil vi diskutere rundt vår problemstilling ved å ta for oss hvert av de tre forskningsspørsmålene.

- *Hvordan påvirkes denne integrasjonen av omdømme og casebedriftenes interessenter?*

Et skifte vi de seneste årene har vært vitne til er kommunikasjonen vedrørende bærekraft. Flere og flere bedrifter, også McDonald’s, kommuniserer at de er blitt “grønne”. Ved dette stilles også en rekke spørsmål vedrørende hva bærekraft egentlig betyr, og hvordan vi med sikkerhet kan skille de selskapene som faktisk jobber mot en bærekraftig fremtid og de som ikke gjør det. Vi anerkjenner viktigheten med å være kritisk til bedrifters bruk av begrepene ansvar og bærekraft. Samtidig ser vi at bedrifters kommunikasjon av begrepet påvirker deres omdømme. Med det ser vi også viktigheten av at bedrifter er transparente i de tiltakene som gjøres.

Casebedriftene hevder begge at deres motivasjon for å integrere samfunnsmessige tiltak og bærekraftig utvikling var drevet frem av dem selv, og ikke av hverken markedet, omdømme eller deres interessenter. I Mester Grønn finner vi at de tidlig gjorde samfunnsmessige tiltak og kan med det antyde at denne påstanden er riktig.

Vår informant i Posten forklarer at deres miljøarbeid startet i 2009, og at dette var drevet frem av “en indre drivkraft”. Samtidig kommer det også frem at “Det er styrets vurdering at Posten gjennom å ta samfunnsansvar bidrar til et godt omdømme og positiv verdiutvikling.”

(Posten Norge 2020, 61). Med dette utsagnet kan vi anta at Posten Norges integrering av samfunnsansvarlige tiltak er påvirket av omdømme.

Med casebedriftenes posisjon i markedet som dominerende aktører er det naturlig å forvente at de begge påpeker at de ønsker å bli oppfattet som ansvarlige aktører. Samtidig som de tydelig formidler sitt arbeid med samfunnsansvar og bærekraftig utvikling, forventer vi også at de tar hensyn til sine interessenter og sitt omdømme når beslutninger tas.

Posten presiserer at de i lang tid har hatt en åpen og tett dialog med deres interessenter. Det kommer frem ved rapporten og i intervju med vår informant at deres interessenter blir inkludert i beslutningsprosesser som omfatter strategi, og også fremtidige utviklingsprosesser. Det kommer likevel ikke tydelig frem hvilke interessenter som blir inkludert i disse beslutningsprosessene. Samtidig finner vi heller ikke at Posten Norge prioriterer og klassifiserer sine viktigste interessenter.

For Mester Grønn presiseres det at de har spesielt stort fokus på å skape eierskap blant ansatte. Dette kommer tydelig frem i arbeidet med kursing og opplæring innenfor miljø for deres ansatte. Begge bedriftene hevder at de har spesielt god dialog med sine kunder og er transparente og åpne i arbeidet de gjør. Teorien om at dialog med bedrifters interessenter bidrar til å bygge tillit og at bedriften dermed oppfattes som legitim (Ihlen 2011, 81), kan være med på å fremme økonomisk virksomhet og redusere transaksjonskostnader (Jørgen og Pedersen 2017,120). Videre er som nevnt tillit også knyttet til de produkter og tjenester organisasjonen produserer, noe som gjør det lettere å introdusere nye produkter og tjenester (Fombrun 1996).

Til tross for det, er en av utfordringene knyttet til bærekraft at det er et klart skille mellom holdninger, oppførsel og handling, som forklart av Yee og Hassans (2016) i Attitude-Behaviour Gap og ABC-modellen. Både Mester Grønn og Posten Norge hevder at deres kunder har holdninger som tilsvarer et ønske om grønnere eller mer bærekraftige produkter og tjenester, på en annen side kommer det frem at disse holdningene ikke har gjennomslagskraft i deres handlinger. Våre informanter forklarer at dette skyldes at

bærekraftige løsninger og produkter har en høyere pris, og at når alt kommer til alt så velger kundene det produktet eller den tjenesten som er billigst.

- *Hvordan integrerer casebedriftene samfunnsansvar og arbeid med bærekraftig utvikling i sin strategi?*

For å implementere samfunnsansvar i praksis, ser man som tidligere presentert at de grunnleggende pilarene av bærekraftig utvikling (people, profit and planet) bør integreres som bedriftens bunnlinje. Dette sammenfaller også med Porter og Kramers (2006) teori om at samfunnsmessige hensyn ikke bør anses som et tillegg. Samtidig tar Porter og Kramer (2006) opp et viktig poeng ved teoriene om bærekraftige forretningsmodeller, nemlig at forskningen ikke gir tilstrekkelig veiledning for hvordan bedriftene best bør integrere disse forholdene i deres strategier. I tillegg er det som nevnt ingen allmenn enighet i definisjonen av bærekraftige forretningsmodeller, som grunner i spørsmålet om det i det hele tatt går an å være bærekraftig. Dette “bekreftes” av Ihlen (2011) påstand om at en bedrift ikke er bærekraftig på grunnlag av at man jobber med saken, men at utviklingen er en prosess mot et større mål. Med denne definisjonen er det umulig å kalle seg bærekraftig, men at det er en felles forståelse av at man jobber mot et og samme mål, og ta de beste mulige strategiske valgene for bedriften og samfunnet rundt.

De to casebedriftene hevder at de har integrert samfunnsmessige hensyn i sine forretningsmodeller, i form av å integrere de tre pilarene for bærekraft i sin bunnlinje. I tillegg ser vi at begge casebedriftene tar hensyn til Boons og Ludeke-Freunds (2013) fire hovedområder og tilhørende krav for en bærekraftig forretningsmodell. Derimot er det vanskelig for utenforstående å måle til hvilken grad dette er implementert, i tillegg til at definisjonen av å være bærekraftig er i følge disse modellene, nærmest umulig å oppnå. Vi stiller spørsmål ved spesielt ett av disse hovedområdene, nemlig infrastruktur, som innebærer at verdikjeden skal være bærekraftig, da dette ikke er tilfellet for våre casebedrifter. De legger også vekt på i begge casebedriftene at de jobber mot så lavt miljøavtrykk som mulig, samtidig som de angivelig har klart å opprettholde lønnsomhet og vekst.

- *Hvilken potensiell verdi kan integreringen av samfunnsansvar og arbeid med bærekraftig utvikling skape for casebedriftene?*

Verdien ved at forskjellige aktører samarbeider mot en bærekraftig fremtid kommer tydelig frem ved Elskede by prosjektet. Vår informant forklarer at dette prosjektet ikke hadde vært mulig å realisere uten samarbeid med de andre aktørene. Han legger til at “det vi kanskje har lært mest ut ifra det prosjektet er det å tørre å stole på hverandre.” (Informant Bring 2020).

Resultatet av dette prosjektet har effektivisert levering av post i Oslo sentrum. Dette har ført til at de også har kunnet kutte drivstoff, kjøretøy, kostnader i form av bompenger og ikke minst tid. Med dette prosjektet har de også kunnet omstille seg i henhold til tiltakene gjort av bymiljøetaten for å redusere biltrafikk i Oslo sentrum. Vi har også fått bekreftet at Byrådet i Oslo har vært med på utviklingen av dette prosjektet. Her med representantene Raymond Johansen og Lan Marie Nguyen Berg. Dette prosjektet er med på å sette nye betingelser for markedet for transportløsninger. Det viser også hvilken kraft samarbeid mellom ulike aktører har for å kunne realisere mål og også styrke deres egen posisjon i markedet som står i stil med det Porter og Kramer (2006) hevder om delt verdi.

“At vi er med på å ta i bruk og tester nye løsninger, sørger for at det blir etablert et marked for nullutslippsløsninger.” (Informant Posten 2020). Selv om målet Posten Norge har satt seg kan virke vanskelig å oppnå er det med på å setter en avgjørende standard for markedet. Og som vår informant forklarer “det er mye viktigere å beholde er veldig ambisiøst mål som gjør at vi strekker oss hele tiden, enn å ha et middelmådig mål bare for å være sikker på at vi når det.” (Informant Posten 2020).

Vi ser spesielt ved disse undersøkelsene en antakelse om den langsiktige verdien ved at bedrifter opererer ansvarlig og med bærekraftig utvikling. Ved integreringen av miljøarbeid har eksempelvis Posten Norge klart å skape verdi i form av nye og mer effektive transportløsninger. Det er mye på grunn av at dersom de ikke er frempå vil de bli kjørt ifra av konkurrenter. “Det er bedre at vi ligger i forkant, at vi er med på å skape nye løsninger - både på egenhånd og også i samarbeid med andre som det her [elskede by-prosjektet] beviser, på

denne måten kan vi være med på å styre en del av utviklingen selv” (Informant Bring 2020). Dette hevder de har gjort de mer attraktive og konkurransedyktige.

Det teoretiske rammeverket antyder at det er en rekke fordeler knyttet til å integrere de tre pilarene for bærekraft i bedrifters kjernestrategi, noe vi finner gjennomgående også i våre empiriske funn. Vi ser at ved å integrere miljømessige, sosiale og økonomiske forhold i kombinasjon har casebedriftene i denne undersøkelsen skapt verdi, ikke bare for bedriftene selv, men også for samfunnene de opererer i.

Arbeidet med bærekraftig utvikling har skapt verdi for casebedriftene i form av omdømmekapital, kundelojalitet og økonomisk vekst for produksjonslandene, for å nevne noe. Samtidig som vi kan anta at de har integrert samfunnsansvar i bedriftens kjernevirksomhet, har de også klart å opprettholde lønnsomhet og vekst. Dette motstrider Baloti og Hanks (1999) og Brown et al. (2006) argument om at å implementere sosiale og miljøvennlige tiltak kan ha negative økonomiske konsekvenser for organisasjonen. I stedet antar begge casebedriftene at de vil vinne flere anbud og på sikt sikre flere kunder, da bærekraftig utvikling høyst sannsynlig vil være et krav fra forbrukere og kunder.

7.0 Avslutning

Vi mener denne undersøkelsen kan si noe generelt om hva som kan påvirke integrasjon av samfunnsansvar og arbeidet med bærekraftig utvikling i casebedriftene. Spesielt ser vi at deres strategivalg påvirkes av interessenters forventninger og casebedriftenes hensyn om et godt omdømme.

Vi har gjennom denne undersøkelsen også bemerket oss en viktig forutsetning for bærekraftig utvikling, nemlig teknologi. For at bedrifter skal kunne bli bærekraftige i fremtiden forutsetter det at det finnes et velfungerende marked for bærekraftige løsninger. Og som forklart innledningsvis vil klare retningslinjer og tiltak fra statlig nivå være grunnleggende for at bedrifter skal kunne bidra i denne utviklingen.

Vi ser på en annen side at casebedriftene i denne undersøkelsen har skap konkret verdi for bedriften selv og samfunnet som nevnt ovenfor. I tillegg er de også pådrivere for en endring i

et større bilde. Verdien bedriftene skaper ved integreringen av samfunnsansvar legger også føringer for bedre rammevilkår i et globalt marked. De er med på å gi kunnskap og bevissthet, samtidig som de beviser for andre aktører at det er fordelaktig å integrere disse samfunnsmessige tiltakene i sine strategiske valg.

Vi ser også at arbeidet med bærekraftig utvikling er utfordrende, men at effektive og bedre løsninger er mulig å skape ved å samarbeide med hverandre. Som et resultat av dette er bedriftene bedre posisjonert i et samfunn preget av mye konkurranse, og ikke minst mer tilpasningsdyktige i et globalt samfunn i endring.

Det kan settes spørsmålstegn ved hva motivasjonen for å handle samfunnsansvarlig egentlig er, og vi ser at den mest essensielle grunnen til å handle samfunnsansvarlig er for å opprettholde og høyne omdømmet. Det er en rekke faktorer som kan ha påvirket casebedriftenes valg om å arbeide med bærekraftig utvikling. Likevel vil vi diskutere at uavhengig av motivasjonen bak valget om et bærekraftig fokus, er implementeringen av det til fordel for både casebedriftene og samfunnet rundt. Dermed er det ikke av så stor betydning hva som påvirker de til *hvorfor*, så lenge de *gjør*.

Jeg kniper øynene igjen og later som ingenting (sa ingen som forandret verden noensinne)

- Trygve Skaug

8.0 Begrensninger og forslag til videre forskning

Siden store deler av informasjon kommer fra bedriftene selv, og disse har egeninteresse av å presentere seg selv som samfunnsansvarlig, er vi inneforstått med at informasjonen må tas med en klype salt. Det illustrerer svakheten ved metoden: Det er lite som kan problematisere det informantene sier. Her har vi supplert med dokumentanalyse, dog det også har vært rapporter fra bedriftene selv, så det er i hovedsak empiri som casebedriftene selv velger å dele. Det aller beste ville vært om vi hadde mer tall og/eller statistikk som enten kunne underbygge eller motsi det informantene sier. Vi vil dermed presisere at dette er noe bedriftene selv hevder, men at det ikke behøver å være riktig. Derimot har vi sett på noe statistikk og annen forskning på teamet som underbygger den informasjonen vi har innhentet, og kan dermed til ganske stor grad anta at informasjonen stemmer. Dette tror vi har gitt en

tilstrekkelig innsikt til at vi kan si noe generelt om samfunnsansvar, også utover det som gjelder for bare disse to bedriftene.

Denne undersøkelsen har gitt implikasjoner på at bedrifter kan skape verdi ved å inkludere arbeidet med samfunnsansvar og bærekraftig utvikling i deres virksomheter. Det vil likevel finnes begrensninger som vil gjøre det vanskelig å generalisere funnene til andre selskaper. Dette skyldes et mangelfullt datagrunnlag spesielt med hensyn til bredde. Det hadde vært hensiktsmessig å inkludere flere bedrifter, i tillegg til å gjøre flere intervjuer og dokumentundersøkelser. Bedriftene vi har studert opererer i to forskjellige bransjer, og på grunnlag av et mangelfullt utvalg vil de ikke være representative i sin bransje. Dessuten kan i mange tilfeller en forutsetning for å drive med samfunnsansvar og bærekraftig utvikling være tilgang på ressurser, noe som gjør de to bedriftene mindre representative da de er ledende i sine bransjer.

Som nevnt tidligere er også begrepene i denne oppgaven en begrensning. Først og fremst med hensyn til at det ikke er enighet i en allmenn definisjon, men også at casebedriftene definerer de ulikt. I tillegg stiller vi særlig spørsmål ved bærekraftbegrepet. Dette er som nevnt tidligere et mye omdiskutert begrep, og vi er enige med Brundtlandrapporten som forklarer at bærekraftig utvikling er: "Utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov." (1987). Med det stiller vi spørsmålet, kan noen bedrifter i dag egentlig kalle seg bærekraftig? Og om ikke, vil de noen gang kunne oppnå bærekraft, dersom de imøtekommer dagens behov? Som nevnt innledningsvis stiller vi oss kritisk til verdens overforbruk og har en forståelse for at begrepets omfang omhandler mange faktorer og reiser en rekke spørsmål som vi umulig klarer å utrede i denne type undersøkelse. Dermed vil videre forskning på dette området være viktig. Vi vil foreslå videre kvantitativ og kvalitativ forskning knyttet til forbrukerens holdninger og handlinger vedrørende bærekraftige løsninger. I tillegg hadde det vært hensiktsmessig med bredere forskning vedrørende både bedrifters samfunnsansvar og arbeidet med bærekraftig utvikling for norske bedrifter, da disse begrepene kan ha ulik oppfatning og betydning på tvers av landegrensler.

Kilder

Berg, Mathilde Kjølørød. 2020. "Innovasjon." *Innomag*.

<https://www.innomag.no/posten-norge-og-coop-med-historisk-samarbeid/>

Boons, Frank og Florian Lüdeke-Freund. 2013. "Business models for sustainable innovation: State of the art and steps towards a research agenda." *Journal of cleaner production* 2013 (45): 9-19. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.07.007

Crane, Andrew, Dirk Matten og Laura J. Spence. 2014. "Corporate social responsibility: readings and cases in a global context." *Routledge* 2014 (2): 3-20.

https://www.researchgate.net/publication/228123773_Corporate_Social_Responsibility_In_Global_Context

Eccles, Robert G., Ioannis Ioannou and George Serafeim. 2014. "The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance." *Informa* 2014 (11) DOI:

<https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>

Etisk Handel Norge. 2019. *Bærekraftig forretningspraksis 2019: For Mester Grønn*. Etisk Handel Norge rapport. Lesedato 4. juni 2020:

https://etiskhandel.no/wp-content/uploads/2020/05/Mester-Gr%C3%B8nn_report19.pdf

FN-Sambandet. 2019. "Bærekraftig utvikling" Oppdatert: 15. januar, 2019:

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

FN-Sambandet. 2020. "FNs Bærekraftsmål" Oppdatert: 15. juni 2020:

<https://www.fn.no/view/content/33936/full/1/22014>

Fombrun, Naomi og Joy Marie Sever. 2013. "The Reputation QuotientSM: A Multi-stakeholder Measure of Corporate Reputation." *Journal of Brand Management*. Lesedato 20. mai 2020: DOI: 10.1057/bm.2000.10

Freeman, Edward. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing

Friedman, Milton. 1970. "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits." New York: *The New York Times Magazine*. <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>

Ihlen, Øyvind. 2011. *Samfunnsansvar på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Innovasjon Norge. 2015. *Bærekraft som konkurransefortrinn*. Oppdatert 7. august 2015: <https://www.innovasjon Norge.no/no/om/nyheter/2015/barekraft-som-konkurransefortrinn/>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johannessen, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Jørgensen og Lars Jacob T. Pedersen. 2013. *Ansvarlig og lønnsom: Strategier for ansvarlige forretningsmodeller*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jørgensen og Lars Jacob T. Pedersen. 2017. *Restart: 7 veier til bærekraftig business*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Kenton, Will. 2019. "Triple Bottom Line." Oppdatert 31. januar 2020. <https://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp>

Last, Andy. 2012. "Six differences between CSR and Sustainability" *Mullenlowe Salt Blog*, 29. oktober. Lesedato 15 mai. 2020: <https://mullenlowesalt.com/blog/2012/10/differences/>

Lien, Lasse B. - Knudsen, Eirik Sjøholm - Baardsen, Tor Øyvind. 2016. *Strategiboken*. Bergen: Fagbokforlaget.

Mester Grønn, 2020. "Historien om Mester Grønn" Lesedato: 22 april 2020: <https://www.mestergroenn.no/om-oss/historien-om-mester-groenn/>:

Mester Grønn, 2020. "Mester Grønn kåret til Årets Miljøfyrtårn". Lesedato: mai 2020. <https://www.mestergroenn.no/mester-groenn-karet-til-arets-miljofyrtarn/>

Mester Grønn, 2020. "Om oss" Lesedato: 22 april 2020: <https://www.mestergroenn.no/om-oss/>

Mitchell, Ronald K, Bradley R. Agle og Donna J. Wood. 1997. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts." *Academy of Management Review* (4): 853-886. DOI: 10.2307/259247

NHO, 2020. "Fremtiden bygger vi på skuldrene av dagens bedrifter." Lesedato 21. mai 2020: <https://www.nho.no/tema/arbeidsliv/koronaviruset/fremtiden-bygger-vi-pa-skuldrene-av-dagens-bedrifter/>

Norad. 2012. "Grønn Økonomi". Oppdatert 10.04.2017. <https://norad.no/tema/klimatekonomi/naturressurser/gronn-okonomi/>

Nordic Council of Shopping Centers. 2019. "NCSC NORDIC AWARDS WINNERS 2019." NCSC Blogg. Lesedato 1. juni 2020: <https://ncscnordic.org/blog/ncsc-nordic-awards-winners-2019/>

Norges Forskningsråd. 2004. Bedriftenes samfunnsansvar: Forslag til et nytt forskningsprogram. Oslo: Hustrykkeriet: <https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner/1107958523816.pdf>

Patel, Raj & Moore, Jason. 2017. *A history of the world in seven cheap things*. California: University of California Press.

Phillips, Robert, Edward R. Freeman og Andrew Wicks. 2005. "What stakeholder theory is not." *Business Ethics Quarterly* 13(4): 479-502. DOI: [10.2307/3857968](https://doi.org/10.2307/3857968)

Porter, Michael E og Mark R. Kramer. 2006. "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review*, 2006(December issue):78-93. Lesedato 3. april 2020:
<https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

Posten Norge. "Om oss." Lesedato: 14. mai 2020:
<https://www.postennorge.no/om-oss/fakta-om-konsernet/to-merkevarer-posten-og-bring>

Posten Norge. 2020. *Års- og bærekraftrapport 2019*. Lesedato: 22. april 2020.
https://www.postennorge.no/baerekraft/posten-og-brings-arlige-baerekraftrapport/A%CC%8Aars-%20og%20b%C3%A6rekraftrapport%202019_Posten%20Norge.pdf

Schwab, Klaus. 2019. "Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution". *World Economic Forum*. Lesedato 26. mai 2020:
<https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>

Statistisk Sentralbyrå (SSB). 2014. "Indikatorer for bærekraftig utvikling." Lesedato 8. juni 2020: <https://www.ssb.no/natur-og-miljo/baerekraft/hva-er-baerekraftig-utvikling>

University of Wisconsin (uten dato) "The Triple Bottom Line" Lesedato: 15 April, 2020:
<https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/triple-bottom-line/>

World Economic Forum. 2018. "Driving the Sustainability of Production Systems with Fourth Industrial Revolution Innovation." Lesedato: 4. juni 2020:
http://www3.weforum.org/docs/WEF_39558_White_Paper_Driving_the_Sustainability_of_Production_Systems_4IR.pdf

Yee, Loi Wai og Siti Hasnah Hassan. 2016 “Attitude-Behaviour Gap in Sustainable Fashion Consumption: The Role of Facilitating Conditions.” *International Journal of Management and Applied Science*. Lesedato: 24. mars 2019:

https://www.researchgate.net/publication/309390282_ATTITUDE-BEHAVIOUR_GAP_IN_SUSTAINABLE_FASHION_CONSUMPTION_THE_ROLE_OF_FACILITATING_CONDITIONS .

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide m/ spørsmål til Mester Grønn

Intervju med: *Anonymisert*

Sted: Hovedkontoret, Lier (Gjellebekkstubben 7, 3420 Lierskogen, Norge)

Tid: 06.03.2020, kl. 12.00

Innledende spørsmål:

Hvem er du og hva er din rolle i Mester Grønn?

- *Hva inngår i dine arbeidsoppgaver?*

Kan du fortelle litt om Mester Grønn og deres visjoner med tanke på bærekraft?

Strategi:

Hvilke konkrete tiltak har dere tatt for å bli en bedre bedrift?

Hvordan ser verdikjeden deres ut fra produksjon til levering til dere?

- *Inkl. produksjon, metode og hyppighet av levering osv..*

Kan du fortelle om Fairtrade og hvordan den verdikjeden ser ut?

Hvilke ressurser legger dere i prosessen i å bli en mer bærekraftig bedrift?

Det er umulig å være 100% bærekraftig. Hvilke trade-offs har dere gjort i deres prosess?

- *Eks. produksjon i Afrika mtp. vannbruk, lang transportvei*

Motivasjon:

Når begynte dere å tenke mer grønt?

Hva var motivasjonen for en endring?

- *Press fra forbrukere/ansvarsfølelse?*
- *Grunnleggende endring i kjernebedriften eller hva dere kommuniserer som bedrift?*

Hva er forventningene deres med tanke på respons fra kunder og samfunnet generelt?

- *Hvordan er tilbakemeldingene når dere går ut med uttalelser om dere arbeid for en bærekraftig fremtid? Positive/Negative?*
- *Spekulasjoner om grønnvasking?*

Verdi:

Hvor mye selger dere av Fairtrade kontra “vanlige” blomster?

- *Er kundene interessert?*
- *Hva er prisforskjellen?*

Er det en grunn til at det er et begrenset utvalg av Fairtrade og ikke hele butikken?

Hvilke ringvirkninger har deres bruk av Fairtrade og annet bistandsarbeid hatt? Både for dere og for alle inkludert i verdikjeden.

- *Nye arbeidsplasser?*
- *Økonomisk vekst for samarbeidslandene?*
- *Økt omsetning for dere?*
- *Nye innovasjoner?*

Merker dere at dere får noen konkurransefortrinn ovenfor deres konkurrenter i markedet ved at dere har større fokus på bærekraft?

Runde av:

Hva mer vil du legge til avslutningsvis?

Har du noen andre av relevans du kan sette oss i kontakt med?

Vedlegg 2: Intervjuguide m/ spørsmål til #elskedeby

Intervju med: *Anonymisert*

Sted: HUB'en i Biskop Gunnerus gate 14B

Tid: 06.02.2020, kl. 08.00

Innledningsspørsmål:

Kan du starte med å fortelle litt om deg og din rolle i dette prosjektet #elskedeby.

- *Hva er din stillingstittel?*
- *Hva er dine hovedoppgaver og hva inngår i ditt arbeid?*
- *Kan du kort fortelle om prosjektet #elskedeby?*

Strategi:

Konseptet og modellen er testet ut i Stockholm (ref.klimaoslo.no) hvor den er brukt i to år. Hvilke resultater har dere kjennskap til der, gjerne fordeler og ulemper prosjektet har bydd på?

- *Hvilke erfaringer har dere tatt med dere fra den prosessen?*
- *Fordeler og ulemper med prosjektet i Oslo så langt?*
- *Hvordan fungerer avfallshåndteringen?*

Hvordan ser verdikjeden ut? Kan dere ta oss gjennom prosessen fra start til slutt? (Er det noen i verdikjeden som krever at posten er bærekraftig. KLM)

Hvem og hvor produseres de nye elsyklene og elbilene?

Hvorfor har ikke dette blitt gjort tidligere? Hva gjorde at nå var den rette tiden? Hvorfor startet det i Stockholm?

Motivasjon:

Bring har den siste tiden hatt stort fokus på bærekraft og justering til “det grønne skiftet”, deriblant dette prosjektet. Hvor har dere følt dette presset/behovet fra? Forbrukerne eller samfunnet generelt, lover og reguleringer?

Hva var hovedmotivasjonen for dette prosjektet?

- *Effektivisering eller bærekraft?*

Hvilke ressurser legger dere i prosjektet?

- *Har dere eks. tall på % av budsjettet som går til dette?*
- *Hvilke tiltak har dere måtte gjøre?*

Hva er deres forventninger til dette prosjektet?

- *Har dere konkrete resultater og reaksjoner fra forbrukere?*

Verdi:

Har det vist seg å være lønnsomt for dere så langt/regnes å bli lønnsomt?

- *Tror dere dette vil bli en mer lønnsom måte å levere post på? Sett i alt, prod av elsykler, nye kjøretøy osv osv.*

Har prosjektet ført til nye arbeidsplasser eller nye type virksomheter?

Vil de bli en utskiftning i arbeidsoppgaver?

- *Forutser dere at de tradisjonelle lastebilene vil forsvinne helt til slutt?*

Kan du si noe om utfordringer ved bærekraft?

- *Hvorfor eller hvorfor ikke vil dere si at bærekraft er en driver for vekst og innovasjon? Gjerne med dette prosjektet i tankene.*

Runde av:

Hva mer vil du legge til avslutningsvis?

Er det noen dere kan sette oss i kontakt med som vil være nyttig for dette prosjektet?

Vedlegg 3: Intervjuguide m/ Posten Norge

Intervju med: *Anonymisert*

Sted: Per telefon

Tid: 04.03.2020, kl. 13.00

Innledningsspørsmål:

Hvem er du og hva er din rolle i Posten/Bring?

Hva inngår i dine arbeidsoppgaver?

Kan du fortelle litt om posten/bring sine visjoner mot bærekraft?

Strategi:

Hvilke tiltak har dere måtte gjøre mot et grønt skifte?

Hvilke miljøkrav stiller **dere** til samarbeidspartnere og leverandører?

Dere frakter fremdeles en del post og cargo med fly, hvilke miljøkrav stiller dere til leverandører, om noen?

Hvordan skal dere nå målet om å være klimanøytral innen 2025?

- *Hva er dere avhengig av i dag for å nå målet?*
- *Lover og regler?*

Hva tror du blir konsekvensen dersom dere ikke når dette målet?

Når dere sier at dere i 2025 skal være klimanøytrale tar dere hensyn til hele verdikjeden? (gjelder det henholdsvis bare konsernet selv, eller er også underleverandører også tatt i betraktning?)

Underleverandørene (ref. bærekraftsrapporten) står for store deler av utslippene. Hvordan håndterer dere det og hvordan fokuserer dere på disse utfordringene?

Motivasjon:

Hva var motivasjonen bak en endringsprosess mot et mer bærekraftig konsern?

- *Hvor har dere følt dette presset/behovet fra? Forbrukerne eller samfunnet generelt, lover og reguleringer?*
- *Handler det om hva dere kommuniserer og at det skal treffe forbrukernes forventninger, eller er det et grunnleggende skifte som skjer i bedriftens kjerne?*

Hvordan stiller deres forretningskunder seg til spørsmål om at bedriften er bærekraftig?

Hvordan stiller privatkunder seg til spørsmål om at bedriften er bærekraftig?

Hvordan stiller deres eiere/aksjonærer seg til spørsmål om at bedriften er bærekraftig?

Hvordan stiller deres leverandører seg til spørsmål om at bedriften er bærekraftig?

Verdi:

Leste i bærekraftsrapporten at det fremover vil legges mer fokus i togtransport, hvordan er kostnadene her, i forhold til flytransport? Og frakttiden?

I bærekraftsrapporten skriver dere at en utfordring er et eskalerende volumfall og behov for store omstillinger raskt, har dere noen nye prosjekter/tanker om nye løsninger/forbedringer for å møte utfordringene dere står ovenfor?

Hvordan ser fremtidens posthåndtering ut? - Håndtering av post generelt med tanke på utviklingen til i dag. (Dine tanker)

Runde av:

Hva mer vil du legge til avslutningsvis?

Har du noen andre av relevans du kan sette oss i kontakt med?