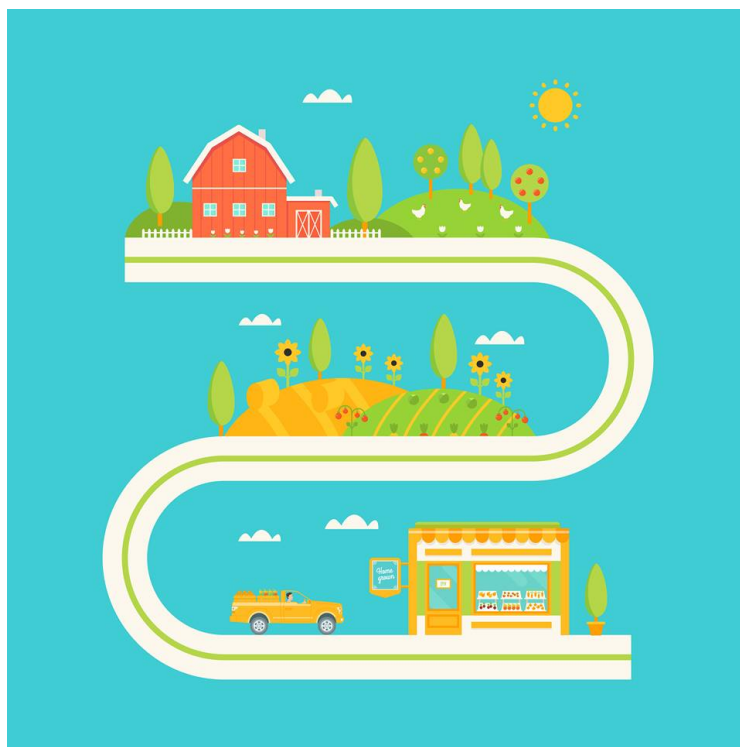


2291
2323
2259

BCR3103
Bacheloroppgave i Markedsføring og salgsledelse



(Hentet fra Shutterstock)

En studie av aktører i dagligvarebransjen og forslag til innhold i en bærekraftig strategi

Innleveringsdato: 03.06.2020

Antall ord: 19237

Høgskolen Kristiania

Denne semesteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Forord

Denne bacheloroppgaven betyr vårt siste eventyr gjennom en spennende bachelorutdanning.

Denne oppgaven og dens resultater er en samling av vår utviklede kompetanse gjennom utdanning ved Høyskolen Kristiania. Oppgaven vår er også et resultat av en problemstilling basert på sentrale og viktige temaer i dagens verden og for fremtiden.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår motiverende veileder, Jan K. Baumann. Vår gruppe ønsker å takke deg for god veiledning og dine bidrag som kilde til motivasjon når det trengtes som mest. Takk for gode råd, det setter vi stor pris på!

Vi vil også rette en stor takk til samtlige som har vært involverte i denne oppgaven. Dette gjelder spesielt alle bedrifter som har stilt seg tilgjengelig for oss i en relativt vanskelig og hektisk periode.

Vi vil også takke mange familiemedlemmer som har vist stor interesse og bidratt med deltakelse i diskusjoner gjennom hele prosessen.

Vi håper alle lesere finner denne oppgaven interessant, lærerik og spennende. Samtidig håper vi denne oppgaven kan bidra til spennende forskning videre for dette temaet.

God lesning!

Oslo 01. juni 2020

Sammendrag

Hvilke faktorer påvirker dagligvarebransjens villighet til å utvikle bærekraftige strategier?

Dagligvarebransjen operer i et omfattende marked, hvor fokuset rundt bærekraft har vært sentralt de siste årene. Stadig flere bedrifter jobber hardt for å utarbeide en bærekraftig strategi, hvor dagligvarebransjen har et stort ansvarsområde. Etter å ha tatt for oss en teoretisk undersøkelse og dokumentanalyse, trakk vi frem tre ulike faktorer som vi ønsket å fokusere på.

NorgesGruppen er en mektig aktør i dagligvarebransjen, og vi så det som relevant å presentere en bærekraftig strategi rettet mot nevnt aktør.

Vi så det som hensiktsmessig å ta for oss en kvalitativ tilnærming for å lære om fenomenet vi ønsket å undersøke, og formulerte følgende problemstilling:

“Hvilke faktorer påvirker dagligvarebransjens villighet til å utvikle bærekraftige strategier?”

Formålet med forskningen vår er å få en oversikt over hvilke faktorer som setter en demper på bærekraftig utvikling, og hvilke utfordringer dette byr på. Her valgte vi å ta for oss ulike aktører i verdikjeden som har en stor innvirkning på dagligvarebransjen i Norge. Vi tok for oss tre faktorer av bærekraft vi så som aktuelle i arbeidet med bærekraftige strategier, og hvor vi trakk frem følgende forhold:

Miljø- og klimaforhold

Sosiale forhold

Økonomiske forhold

Forholdene baserer seg på teori og dokumentanalysen vi gjennomførte, der vi videre ønsket å grave dypere i tankene hos aktørene som opererer i dagligvarebransjen. Videre tok vi kontakt med noen av Norges største aktører innen dagligvarebransjen og gjorde en kvalitativ tilnærming i form av dybdeintervju. Funnene våre belyste ulike tanker rundt hva som sees som de største utfordringene ved utarbeiding av en bærekraftig strategi. Vi ser på studien vår som relevant for videre forskning, og vi presenterer et forslag til en bærekraftig strategi for NorgesGruppen, samt videre forskning.

Innholdsfortegnelse

KAPITTEL 1: INNLEDNING	6
1.1 FORMÅLET MED OPPGAVEN.....	6
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	6
1.3 OPPGAVENS PROBLEMSTILLING	7
1.4 AVGRENSNINGER	8
1.5 OPPGAVENS OPPBYGNING	9
KAPITTEL 2: TEORETISK RAMMEVERK	10
2.1 INTRODUKSJON TIL VÅRT TEORETISKE RAMMEVERK.....	10
2.2 BÆREKRAFTIG UTVIKLING	10
2.3 DEN TRIPLE BUNNLINJEN; SOSIALE, MILJØMESSIGE OG ØKONOMISKE.....	11
2.4 FORRETNINGSSTRATEGIER	15
2.5 BÆREKRAFTIGE STRATEGIER	19
2.6 BÆREKRAFTIGE TILTAK I DAGLIGVAREBRANSJEN I DAG	21
2.7 OPPSUMMERING TEORI.....	25
KAPITTEL 3: METODE OG DATAINNSAMLING	26
3.1 INTRODUKSJON TIL METODE.....	26
3.2 FORSKNINGSTILNÆRMING.....	26
3.3 FORSKNINGSDESIGN.....	27
3.4 METODER FOR DATAINNSAMLING	28
3.4.1 Dokumentanalyse	29
3.4.2 Utvalgsstrategi av dokumentanalysen.....	29
3.4.3 Gjennomføring av dokumentanalyse.....	29
3.4.4 Dybdeintervju.....	30
3.4.5 Utvalgsstrategi dybdeintervju	30
3.4.6 Utforming av intervjuguide	31
3.4.7 Gjennomføring av dybdeintervju.....	32
3.4.8 Metoder for dataanalyse	32
3.5 KVALITETEN PÅ INNSAMLET DATA (INTERN VALIDITET, EKSTERN VALIDITET, RELIABILITET).....	33

3.5.1 Intern validitet.....	33
3.5.2 Ekstern validitet	34
3.5.3 Reliabilitet.....	34
3.5.4 Etikk og anonymitet.....	35
KAPITTEL 4: ANALYSE OG FUNN.....	36
4.1 INTRODUKSJON TIL ANALYSE OG FUNN	36
4.2 MILJØ - OG KLIMAFORHOLD	36
4.3 SOSIALE FORHOLD	39
4.4 ØKONOMISKE FORHOLD	41
4.5 UTVIKLING AV BÆREKRAFTIGE STRATEGIER.....	44
KAPITTEL 5: DRØFTING.....	47
5.1 INTRODUKSJON TIL DRØFTING.....	47
5.2 UTFORDRINGER FOR MILJØ- OG KLIMAFORHOLD.....	47
5.3 UTFORDRINGER FOR SOSIALE FORHOLD	49
5.4 UTFORDRINGER FOR ØKONOMISKE FORHOLD	51
5.5 INNHOLD I EN BÆREKRAFTIG STRATEGI FOR NORGESGRUPPEN	53
KAPITTEL 6: KONKLUSJON	57
6.1 KONKLUSJON	57
6.2 KRITIKK TIL OPPGAVEN.....	58
6.3 VIDERE FORSKNING.....	59
LITTERATURLISTE	60
VEDLEGG	64
VEDLEGG I: INTERVJUGUIDE.....	64
VEDLEGG II: ANALYSE AV INTERVJUOBJEKTER	64
VEDLEGG III: ORGANISERT DATA FRA INTERVJUOBJEKTER	64

Kapittel 1: Innledning

1.1 Formålet med oppgaven

Bærekraftig utvikling er et sentralt tema i den moderne verden. Over hele verden påvirker dette privatpersoner og næringslivet. Ulike bransjer er spesielt utsatt for store fallgruver ved dårlige vurderinger i arbeidet med bærekraftig utvikling. Dagligvarebransjen er en av disse bransjene, da dagligvare innebærer produksjon og salg av både råvarer, dyr og emballasje. Vi anser dagligvarebransjen som en bransje med potensielle store tap, og dermed økt viktighet av godt vurderte bærekraftige strategier. I lys av dette ønsker vi å undersøke hvordan dette arbeidet utføres, og hvilke faktorer som påvirker prosessen.

Bærekraftig utvikling, historisk sett, har vært oversett over lang tid. Gjennom tiden har bærekraftig utvikling beveget seg fra et irrelevant tema, til et spørsmål om moral og ansvar, og til hvorvidt bedrifter og land oppfyller fastsatte krav om miljø, klima, sosiale - og økonomiske forhold. 25. september 2015 ble FNs bærekraftsmål vedtatt i New York av FNs medlemsland, med en rekke mål for bærekraftig utvikling mot 2030. (Store Norske Leksikon 2015) Disse målene påvirker i stor grad hvordan næringslivet i Norge tillates å operere, og dermed vil det ha innvirkninger på dagligvarebransjen. I denne oppgaven er vi interesserte i å finne ut av hvordan aktører i dagligvarebransjen arbeider for å tilfredsstille kravene til bærekraftig utvikling og samtidig skape verdi for egen bedrift. For å lykkes med dette kreves det bærekraftige strategier, og formålet med vår oppgave handler om å avdekke hvilke faktorer som påvirker bedriftenes villighet i utviklingen av bærekraftige strategier.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Grunnen til at vi ønsket å undersøke dette temaet er hovedsakelig interesse. Som gruppe har vi alltid interessert oss for bærekraftig utvikling, og vi har en økende nysgjerrighet for temaet. Dagligvarebransjen var et naturlig valg på grunn av at det eksisterer mange ulike aspekter av den daglige driften som direkte påvirkes av økte krav til bærekraft. Samlet har vi også erfaringer fra både lagerdrift, fysisk butikk, dagligvarehandel på internett og administrasjonsarbeid angående utbygging av nye dagligvarebutikker. Dette medfører eksisterende kunnskap og informasjon, men i vårt tilfelle bidrar det også til ytterligere nysgjerrighet for å kunne undersøke dypere i dagligvarebransjens strategiarbeid.

1.3 Oppgavens problemstilling

For å kunne gjennomføre en god undersøkelse og gi oss et svar på det vi ønsker å finne ut av har vi formulert denne problemstillingen;

“Hvilke faktorer påvirker dagligvarebransjens villighet til å utvikle bærekraftige strategier?”

Målet for denne oppgaven handler altså om å finne ut av hvilke faktorer som påvirker dagligvarebransjens villighet til å utvikle mer bærekraftige strategier. Dette innebærer å undersøke hvilke verdier, prioriteringer og holdninger som eksisterer blant utvalgte bedrifter som vi mener kan være aktuelle for denne undersøkelsen. Henholdsvis har vi undersøkt Kiwi Norge AS, Asko Norge AS, Idun Industri AS og Nortura SA. Alle disse bedriftene opererer innen dagligvarebransjen og eksisterer i samme verdikjede. Grunnen til at vi har valgt disse bedriftene er at det er samspill mellom dem, og vi ønsker å se om dette har en innvirkning på villigheten til å utvikle bærekraftige strategier.

I tillegg har vi satt opp fire forskningsspørsmål som skal bidra til å belyse problemstillingen;

1. Hvilke utfordringer har miljø- og klimaforhold for overgangen til bærekraftige strategier?
2. Hvilke utfordringer har sosiale forhold for overgangen til bærekraftige strategier?
3. Hvilke utfordringer har økonomiske forhold for overgangen til bærekraftige strategier?
4. Hvordan kan NorgesGruppen best utvikle en strategi for bærekraft som ivaretar de bærekraftige forholdene?

Disse forskningsspørsmålene tar for seg miljø- og klimaforhold, sosiale forhold og økonomiske forhold i bærekraftig utvikling. Disse handler om de faktorene som til sammen utgjør arbeidet for bærekraftig utvikling. Miljø- og klimaforhold handler om hvordan daglig drift påvirkes av for eksempel forurensning, matsvinn og sunn mat. Sosiale forhold handler for eksempel om økte kundekrav, mediens påvirkning på bedriftene og bedrifters bidrag til nærliggende samfunn. Økonomiske forhold kan i denne sammenheng være nye lover og reguleringer fra myndighetene, politikk og økonomisk trygghet for forbrukere og samfunn.

Forskningsspørsmålene inneholder også et punkt om hvordan NorgesGruppen kan utvikle en strategi for bærekraft, som skal ivareta bærekraftige forhold. Her ønsker vi å undersøke hva de utvalgte bedriftene gjør for bærekraftig utvikling, og avdekke eventuelle forbedringsområder. Her ønsket vi å se på sammenhengen mellom innhold i eksisterende konkurransestrategier og moderne bærekraftige strategier. Vi ønsket også å avdekke hvilke aktiviteter og elementer som bør være en del av NorgesGruppens bærekraftige strategier, som samtidig skal ivareta bærekraftige forhold.

1.4 Avgrensninger

For vår problemstilling har vi valgt å avgrense fokusområdet til kun nasjonale aktører. Ved å se på en slik problemstilling internasjonalt ville fokusområdet bli meget bredt, og vi ønsket å ha fokus på norske aktører i et norsk marked. Interessen vår for oppgaven baserer seg også på å undersøke hvordan arbeidet med bærekraftig utvikling skjer nærliggende, dermed valgte vi å avgrense til kun et nasjonalt fokusområde.

Andre avgrensninger for oppgaven er at vi vil forholde oss til tre ulike forhold av bærekraftig utvikling; miljø- og klimaforhold, sosiale forhold og økonomiske forhold. Disse er dekkende for problemstillingen vi ønsker å belyse. Vi har også valgt å avgrense oppgaven til bedrifter generelt, uten egne undersøkelser for forbrukere og kunder. Det er fordi vi mener det kunne bli for tidkrevende for å kunne danne seg et helhetlig bilde av bærekraftig arbeid i verdikjeden.

1.5 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven vil følge en struktur som er gitt og anbefalt fra Høyskolen Kristiania. Oppgaven vil deles inn i fem deler. Første del vil være innledningen, som er skrevet ovenfor. Denne omhandler formålet med oppgaven, og bakgrunnen for valg av tema. Innledningen inneholder også problemstillingen for oppgaven, samt forskningsspørsmålene som skal belyse problemstillingen. I denne delen vil også avgrensningene for oppgaven være beskrevet.

Andre del av oppgaven vil være det teoretiske rammeverket for gjennomføring av oppgaven. Her vil vi presentere den litteraturen, fagstoff og eksisterende forskning som vil bli brukt for å svare på problemstillingen.

Tredje del av oppgaven er metode og datainnsamling. I denne delen presenterer vi hvilken metode vi bruker for å belyse problemstillingen, og hvorfor vi mener denne metoden egner seg best for oppgaven. Vi vil også forklare hvordan vi ønsker å gjennomføre datainnsamling i denne delen, og hvordan vi skal opprettholde etiske fremgangsmåter i dette arbeidet.

I fjerde del av oppgaven vil vi presentere de resultatene vi har fått fra datainnsamlingen. Denne delen innebærer organisering og tydeliggjøring av resultatene våre, med en presentasjon av de funnene vi har gjort gjennom datainnsamlingen.

Den femte delen av oppgaven vil være en drøfting av disse resultatene. Vi vil også tolke innsamlede data mot vår problemstilling for å kunne belyse problemstillingen i denne delen.

Den sjette og siste delen vil være en oppsummering av oppgaven. Her besvarer vi problemstillingen. Vi vil også gjenta de viktigste momentene fra oppgaven i denne delen, og sette disse i en større sammenheng. I den siste delen vil vi se på eventuelle muligheter for videre forskning for temaet, og egen kritikk til gjennomføringen av oppgaven.

Kapittel 2: Teoretisk rammeverk

2.1 Introduksjon til vårt teoretiske rammeverk

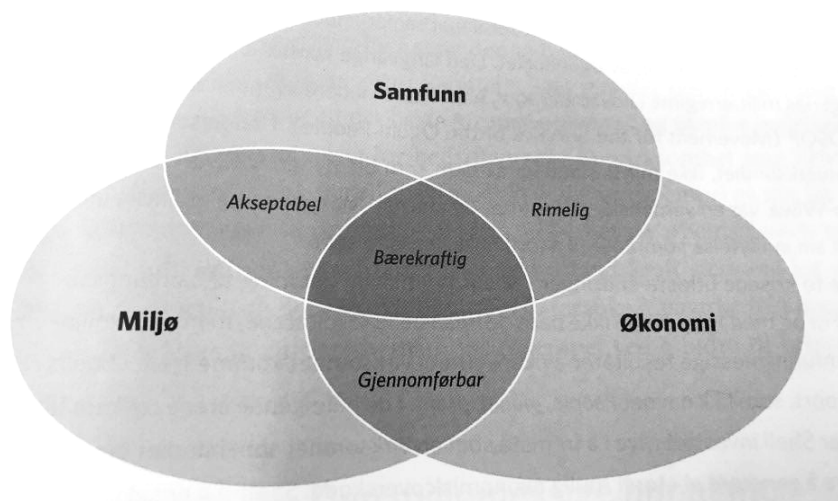
I denne delen av oppgaven skal vi gå gjennom vårt teoretiske rammeverk og den litteraturen vi velger å ta i bruk for å besvare problemstillingen. For vårt teoretiske rammeverk vil vi gå gjennom bærekraftig utvikling, og den triple bunnlinjen som vil nærmere forklare påvirkningsfaktorer ved bærekraft. Deretter vil vi gå inn på ulike forretningsstrategier og analyseverktøy vi kommer til å bruke for undersøkelsen vår. Videre vil vi se på bærekraftige strategier og hvordan dette kan brukes som verktøy, samt de bærekraftige tiltakene som er aktive i dagligvarebransjen nå.

2.2 Bærekraftig utvikling

Bærekraftig utvikling er utvikling som tilfredsstillende dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstillende sine behov. I denne definisjonen er det lagt særlig vekt på de fattiges behov for å få oppfylt sine grunnleggende rettigheter og skape mulighet for et bedre liv. Samtidig legger den vekt på at det finnes grenser for hva naturen kan levere i dag uten at det går utover hva den kan levere i fremtiden. (FN-Sambandet) Bærekraftig utvikling er et globalt begrep som er basert på solidaritet med kommende generasjoner, i tillegg til alle de som lever i dag. Det er en anerkjennelse av at vi bare har en klode, med en begrenset mengde ressurser, og at det er i vår felles interesse å ta vare på den.

Begrepet bærekraftig utvikling ble først brukt i rapporten "Vår felles framtid" fra 1987. Rapporten ble utgitt av Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, nedsatt av FNs generalsekretær Javier Pérez de Cuéllar. Kommisjonen ble ledet av tidligere statsminister i Norge, Gro Harlem Brundtland, og omtales ofte som Brundtland-kommisjonen. Den skulle løse både fattigdoms- og miljøproblemer, og bidro til å forandre måten vi jobber med miljø- og utviklingsspørsmål. (FN-Sambandet)

For å gjennomføre en funksjonell bærekraftig utvikling er verdenssamfunnet nødt til å jobbe sammen om disse tre dimensjonene i bærekraftig utvikling; Miljø og klima, sosiale forhold, økonomiske forhold.



Carson m.fl. (2014, 193)

Det er sammenhengen mellom disse tre som avgjør om utviklingen som skjer i dag er bærekraftig. FN har også utviklet bærekraftsmål som er en felles plan for verden om å bekjempe fattigdom, ulikhet og stoppe klimaendringene innen år 2030. Når disse målene ble vedtatt i 2015 kom de fram med en teori med en ny forståelse for at økonomi, ulikhet og miljø påvirker hverandre i større grad enn det vi trodde tidligere.

2.3 Den triple bunnlinjen; sosiale, miljømessige og økonomiske.

Miljø

Bedrifter har som oftest en direkte innvirkning på det ytre miljøet gjennom sine aktiviteter. Det dreier seg om ulike former for påvirkning, avhengig av hva som er bedriftens kjerneaktiviteter. Eksempler kan være dagligvarebransjens håndtering av avfall og avfallsreduksjon, reduksjon av bruken av råmaterialer og “grønn” produksjon og transport. En virksomhet som driver med utgangspunkt i trippel- bunnlinje modellen vil forsøke å gjøre minst mulig skade på det ytre miljø og vil søke å minimere sine økologiske fotavtrykk. Tanken er at en miljømessig og bærekraftig drift vil være det mest lønnsomme for bedriften på sikt, og i mange tilfeller vil en bedring på miljøfronten også innebære en reduksjon av emballasjebruk. På et mer overordnet plan kan vi si at bedrifter på ulike vis er avhengige av

naturen og velfungerende klima, noe som er et argument for å bidra til å ta vare på miljøet og naturen rundt oss. (Carson m.fl. 2014, 149)

For å kunne skape en bærekraftig utvikling vil det være sentralt å stanse klimaendringene siden det kan bidra med å hemme utviklingen i viktige framskritt som er gjort for å bedre levevilkårene til mennesker i alle deler av verden. Dimensjonen som omfatter miljø handler dermed i hovedsak om å ta vare på klimaet og naturen som en fornybar ressurs for mennesker. Naturen er menneskets grunnlag til liv og evolusjonsaspekter i form av utvikling. Måten vi har brukt naturen på den dag idag har hatt store konsekvenser for alle jordens elementer. Eksempelvis har klimagassutslippene bidratt til oppvarming og salinitet av havene, forurensing av luftkvalitet og forstyrning av økosystemer som har bidratt med utslettelse av 200 – 2000 unike arter hvert eneste år. (Wwf.panda.org) Når økosystemet er ustabilisert fører det til at menneskearten også blir mer sårbar for naturkatastrofer som kan bidra til mangel av livsviktige ressurser, og er dermed katalysator til konflikter i kampen om disse ressursene på tvers av landegrensene.

For å vinkle dette verdensproblemet inn mot oss som bor i et av verdens rikeste land kan vi se at den rike delen av verden har bidratt med 2/3 av klimagassutslippene i atmosfæren. Dette kommer av forbrenning av de ikke-fornybare ressursene olje, gass og kull. Dette har bidratt til økonomisk vekst og velstand for oss i Norge. Land som ikke har hatt tilgang på disse ressursene i like stor grad har ikke hatt like ekspansiv økonomisk utvikling, men har på andre siden ikke bidratt til like store mengde utslipp. Samtidig er det nettopp disse landene som blir hardest rammet av klimaendringer i form av tørke og flom.

Dermed er fokuset i de internasjonale klimaforhandlingene rettet direkte mot at det er nettopp oss, som er rike utviklingsland, som har hovedansvaret for klimakrisen vi står overfor i dag. Dette fører til at vi er ansvarlige for å betale regningen til utviklingslandene slik at de har muligheten til å tilpasse seg klimaendringene som vi har skapt. For å kunne jobbe mer bærekraftig vil det dermed være viktig å rette fokuset over på de fornybare ressursene som solkraft, vind og vannkraft. (FN.no)

Sosiale dimensjoner

Den sosiale bunnlinjen dreier seg om bedriftens effekt på mennesker- både internt (arbeidstakere) og eksternt (lokalsamfunn, kunder etc.) Blant de interne temaene er arbeidsbetingelser og diskriminering, og blant de eksterne er menneskerettigheter, korrupsjon og bidrag til lokalsamfunn. Det dreier seg om å benytte seg av rettferdige forretningsmetoder og ikke utnytte de menneskene som berøres av virksomheten. Det er vanlig å sette denne bunnlinjen i forbindelse med interessentledelse. Det handler om en gjensidig sosial struktur, der det som er til det beste for menneskene i og utenfor bedriften også på sikt vil være det beste for bedriften selv. En virksomhet som driver med utgangspunkt i “trippel bunnlinje-modellen”, vil for eksempel gå inn for å betale skikkelige lønninger for sine ansatte, overholde sikkerhetsregler, og på alle måter unngå å utnytte et samfunn eller dets arbeidskraft gjennom for eksempel barnarbeid eller slaveri. Den vil også typisk forsøke å påvirke lokalsamfunnene rundt bedriften på en positiv måte, for eksempel ved å bidra til helsearbeid og utdanning. (Carson m.fl. 2014, 195) Sentrale elementer i den sosiale dimensjonen er menneskerettighetene som omfatter aspekter som for eksempel likestilling, kulturelt mangfold, utdanning, anstendig arbeid og godt helsetilbud. Kort fortalt så handler sosiale dimensjoner om at menneskene i samfunnet får sine rettigheter oppfylt og om de har muligheten til å påvirke samfunnet de lever i, samt egne liv. (FN.no)

Økonomi

Profitt er den økonomiske verdien som en bedrift genererer etter at kostnader ved driften er trukket fra. Over tid må en virksomhet ha høyere inntekter enn utgifter for å være økonomisk bærekraftig. I denne bærekraftige konteksten dreier det seg imidlertid ikke bare om lønnsomhet i en snever, bedriftsintern forstand, men også om den økonomiske innvirkningen på samfunnet som helhet. Tradisjonell finansiell rapportering vil altså ikke være tilstrekkelig for å fange opp hva som ligger i den økonomiske bunnlinjen i denne sammenhengen. I et bærekraftregnskap vil derfor flere faktorer måtte trekkes inn for å kunne måle en organisasjons totale økonomiske virkning. Videre regnes ikke økonomisk lønnsomhet nødvendigvis som et mål i seg selv i dette perspektivet, men anses gjerne som et middel til å oppnå andre goder. I et bærekraftsperspektiv er økonomi først og fremst et spørsmål om hvilke sosiale og miljømessige goder som genereres gjennom overskuddet.

Når vi skal gå inn på den økonomiske dimensjonen av bærekraftig utvikling vil det være fokus på å sikre økonomisk trygghet for mennesker og samfunn. Dagens verdenssamfunn

består av land med et økende gap mellom fattige og rike. For å sette dette i perspektiv så eier verdens 8 rikeste like mye som 50% av jordens befolkning. (Oxfam.org)

Hovedkilden til uro i verden er nettopp denne ulikheten mellom mennesker og kan bidra til å gi grunnlag for politiske opprør og konflikter. Sådant ubalansert er svært truende for en god bærekraftig utvikling og kan bidra med å skape hindringer i elementer som offentlige tjenester, som for eksempel helse og utdanning. For å skape et mer fredelig og rettferdig samfunn vil det dermed være viktig å skape en jevnere fordeling av ressurser og endre måten vi bruker ressursene våre på. Om forbruket til alle menneskene på jorden hadde vært like høyt som oss i Norge måtte vi hatt 3,6 jordkloder for at prosessene kunne gått rundt. En økonomisk utvikling er svært sentral for å kunne skape arbeidsplasser og levbare forhold til verdens befolkning og det vil dermed være viktig å få til en bærekraftig utvikling for å bevare kloden og oss som lever av den. (FN-Sambandet)

Svak og Sterk bærekraft

Vi kan skille mellom svak og sterk definisjon av bærekraft. Svak bærekraft innebærer at miljøskadelig aktivitet kan være akseptabelt dersom den medfører store økonomiske eller samfunnsmessige fordeler. Det vil si at man erstatter en form for kapital med en annen- miljømessig, sosial eller økonomisk. Det totale utfallet er det som telles. For eksempel er det å kutte ned regnskog miljøskadelig, men likevel rettferdiggjøres det dersom det skapes store økonomiske og sosiale verdier, som arbeidsplasser. Sterk bærekraft innebærer imidlertid at ingen aktivitet som reduserer eller skader verdens miljøkapital, kan tillates, siden ingen økonomiske eller samfunnsmessige gevinster kan erstatte den naturlige verdens miljøfunksjoner. Klimaregulering er det mest aktuelle eksempelet på en slik livsviktig funksjon utført av naturen. Dersom miljøhensyn stadig veksles inn i økonomiske og sosiale hensyn, vil resultatet til slutt kunne bli skjebnesvangert, med tanke på både økonomiske og sosiale forhold. Når det er snakk om å vekte de tre bunnlinjene opp med hverandre, kan det i mange tilfeller se ut til at “harde” økonomiske verdier settes i motsetning til “myke” sosiale og miljømessige verdier. Men det kan også tenkes at sosiale og miljømessige verdier kan stå i motsetning til hverandre: Det å bekjempe fattigdom kan ofte synes å forutsette økonomisk vekst i de fattige delene av verden, mens det å bekjempe klimaforandringer i mange tilfeller kan synes å forutsette en nedtrapping av økonomisk vekst, også i de delene av verden som “fortjener” vekst. Bærekraft handler om å finne balansepunktet mellom god økonomi, gode samfunnsforhold og godt miljø. (Carson m.fl. 2014, 200)

2.4 Forretningsstrategier

En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål. Strategi skal angi retning og fokus for fremtidige aktiviteter, og følge med på endringer i omgivelsene. Strategi kan bli definert som den overordnede planen en virksomhet har for å nå målene sine. Det er vanlig å skille mellom generiske strategier og ressursbaserte strategier. (Carson m.fl. 2014, 51) Generiske strategier baserer seg på en analyse av marked, aktuelle produkter og tjenester og ut ifra disse bygges strategien. Ressursbaserte strategier tar utgangspunkt i egne ressurser for å så la dette bestemme organisasjon, produkt og marked.

Porter og Kramer; å skape felles verdier

Er det som er bra for næringslivet det samme som er bra for samfunnet? Det mener de amerikanske økonomene og strategi-guruene Michael Porter og Mark Kramer. Deres utgangspunkt er at næringslivets interesser i all hovedsak er sammenfallende med samfunnets overordnede interesser og at det derfor må være mulig å gå sammen om å skape felles verdier. De mener at det har blitt skapt et falskt bilde av at bedrifter forårsaker store sosiale, miljømessige og økonomiske problemer, og at de beriker seg på bekostning av det bredere samfunnet. Dermed har kapitalismen fått dårlig omdømme, og måten å motarbeide dette på er å peke på prosjekter som bedrifter og andre samfunnsaktører kan dra i fellesskap.

Man skulle tro at de siste par tiårene søkelys på bedriftens samfunnsansvar ville føre til en bedring av forholdet mellom bedrifter og samfunn, men ifølge Porter og Kramer synes det paradoksalt nok bare å forverre motsetningene. Næringslivets legitimitet faller og tapet av tillit fører til mer regulering, underminering av konkurransevne og økonomisk vekst, og dermed faller næringslivets legitimitet ytterligere. De mener at bedriftene selv må ta sin del av ansvaret, fordi de i for stor grad opprettholder en smal og utdatert tilnærming til verdiskapning. Nemlig at verdiskapning bare dreier seg om kortsiktige finansielle ytelser. Dermed overses vitale faktorer for bedriftens langsiktige suksess, som kundenes velvære, tilgangen på naturressurser, leverandørens levedyktighet eller de økonomiske problemene i samfunnet de produserer og selger til. På denne måten legges det til rette for løsninger basert på kortsiktighet og misforståelser. For eksempel å flytte aktiviteter til lavkost områder med lavt lønnsnivå er en løsning på konkurransemessige utfordringer. Fra myndigheter til det sivile samfunnets side forsterkes bildet av at man må velge mellom økonomisk lønnsomhet

og sosial innsats. Siden bedriftene har ledet an i å skape dette bildet, må de i nyere tider også ta på seg en ledende rolle i det å bringe næringsliv og samfunn sammen igjen, mener Porter og Kramer.

Ifølge dem er denne erkjennelsen i ferd med å vokse frem hos noen sofistikerte næringslivsledere og tenkere, selv om de fleste fortsatt befinner seg på et lavere inntektsnivå der samfunnsansvar er noe perifert som handler om å ivareta sitt omdømme, snarere enn noe som er knyttet til kjernevirksomheten. Å nå dette høyere nivået dreier seg om å legge vekt på hvilke samfunnsverdier den enkelte bedriften er best i stand til å adressere. For eksempel kan det dreie seg om at bedrifter som forbruker mye energi, bør fokusere på hvordan de kan fokusere på hvordan de kan redusere energiforbruk og utslipp av CO₂, mens bedrifter som forbruker mye tømmer, bør fokusere på treplanting. (Carson m.fl. 2014, 166)

Den tradisjonelle tilnærmingen om «felles verdier» til en bedrifts forretningsstrategi bør ikke karakteriseres som CSR ifølge Porter og Kramer. Bærekraft, filantropi og bedrifts borgerskap er heller ikke egne navn på denne tilnærmingen. Det dreier seg rett og slett om en ny måte å skape økonomisk suksess på. Forskjellen er at samfunnsansvaret ikke befinner seg i utkanten av en virksomhet, men helt i sentrum av bedriftens aktivitet. Fordelen med en slik tilnærming, i motsetning til den tradisjonelle tanken om CSR som filantropi, er at den er velegnet til å legitimere forretningsaktiviteten. Mens veldedighet kan oppfattes som hykleri eller grønnvasking, som er en måte å kamuflere bedriftens egentlige vesen som dreier seg om å maksimere lønnsomhet, tillater denne modellen at bedrifter opptrer som bedrifter og søker profitt, fordi de samtidig opptrer som kraftfulle instrumenter for å ta opp noen av de store samfunnsutfordringene. Dette krever imidlertid at bedriftens formål må redefineres fra å maksimere lønnsomhet for bedriften isolert sett til det å skape verdier i felleskap med andre samfunnsaktører. Bedriftene må deretter gå gjennom hele sin verdikjede med tanke på hvordan de kan forandre og forbedre sin virksomhet for å kunne bidra til å skape felles verdier. Porter og Kramer ønsker med dette å lansere en tanke om en mer sofistikert form for kapitalisme, der evnen og viljen til å bidra til å løse samfunnsutfordringer er en integrert del av virksomheten.

Denne måten å tenke om sammenhenger mellom lønnsomhet og samfunnsansvar har vakt begeistring fra mange hold, og Porter er også sitert i den norske stortingsmeldingen om bedriftens samfunnsansvar. Imidlertid har også tilnærmingen møtt kritikk fra flere hold.

Mange kritiserer Porter og Kramer for å presentere «keiserens nye klær», i den forstand at “felles verdier” tilnærmingen har sterke likhetstrekk med interessent-teorien. (Carson m.fl. 2014, 169)

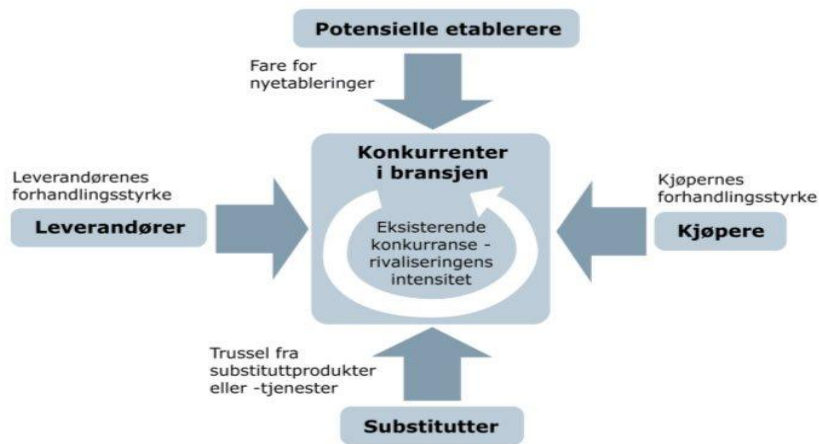
Blue Ocean strategi

Blue ocean er en strategi av Chan W. Kim og Renée Mauborgne, som viser hvordan bedrifter kan håndtere og slå gjennom i konkurransesituasjonen i mettede markeder som blir nevnt som red ocean. Dette kan gjøres ved å etablere seg i et nytt marked som har liten eller ingen konkurranse. (Kim og Mauborgne 2009, 77)

Red ocean representerer markedet og bransjene som eksisterer i dag, hvor standarden og regler for konkurranse er satt og forstått. I disse bransjene er målet å oppnå størst markedsandel ved å utkonkurrere motstandere. Etter hvert som det blir flere konkurrerende bedrifter innenfor bransjen, blir sjansen for store overskudd og vekst mindre. (Kim og Mauborgne 2009, 77) Blue ocean representerer markedene og bransjene som ikke er oppdaget, og fortsatt har lite eller ingen konkurranse. I disse markedene er det derfor større sjanse for vekst og overskudd. Blue ocean kan oppstå ved at det skapes et helt nytt marked, eller ved å ta utgangspunkt i et red ocean marked, og fokusere på forbrukerne som ikke har fått behovene sine tilfredsstilt. (Kim og Mauborgne 2009, 78) Det er to ulike strategiske retninger, “differentiation strategy” og “low cost strategy”. Differentiation strategy handler om å tilby en løsning som skaper større verdi for forbrukeren, og derfor ta en høyere pris. En low cost strategy går ut på å vinne forbrukerne som ikke krever like høy kvalitet, så lenge det fungerer bra nok til en lavere pris. (Kim og Mauborgne 2009, 82) Blue Ocean handler i bunn og grunn om å gjøre konkurranse overflødig ved å skape høyere verdi for bedriften og kundene. Det handler også om uutnyttede markeder hvor behovene skapes og om å hoppe bukk over konkurransen. (Roos m.fl. 2014) Blue ocean er en strategi som kan benyttes for å skape bærekraftige løsninger og bidra til positiv innovasjon for bærekraftig utvikling.

Porters femkraftsmodell

Dette er et viktig og godt analyseverktøy når en industri skal analyseres. Denne modellen er et rammeverk som identifiserer hvor attraktiv en bransje er ved hjelp av følgende fem konkurransekrefter: trusler fra nye etableringer, rivalisering blant dagens konkurrenter, leverandørenes forhandlingsstyrke, kjøperens forhandlingsstyrke, og trusler fra substituttprodukter eller tjenester.



Sander (2019)

1. Trussel fra potensielle etablerere og nyetableringer

Analyse av eventuelle nyetableringer er en viktig proaktiv handling av bedriften. Hvis bedriften klarer å kartlegge terskelen for å penetrere markedet for en ny konkurrent vil bedriften være bedre rustet til å møte den potensielle nye konkurransen. Viktige momenter å se på i denne delen er etableringskostnad, markedsreguleringer og markedspotensialet (Roos m.fl. 2014)

2. Leverandørene

Når det kommer til denne delen av analysen vil det være sentralt å analysere leverandørene i bransjen. Det vil være viktig å hente informasjon basert på hvor mange leverandører det er og hvilken makt disse har overfor kjøperne. Ut i fra dette må makten til leverandørene vurderes grundig. Om leverandørene sitter på stor makt kan det slå negativt ut for bedriften. Om det motsatte er tilfellet og leverandørene er mange, men sitter på mindre grad av makt, kan det slå positivt ut for bedriftens innkjøpsfunksjon med tanke på flere valgalternativer. Fordelene som kan oppnås av integrerte verdikjeder er også et viktig moment å nevne i denne delen av analysen. (Roos m.fl. 2014)

3. Kjøpere/Kunder

I denne delen vil det være sentralt å vurdere kundene for å få en totaloversikt over kundemønstrene til bedriften. Dette handler om hvor mange kunder som eksisterer, kundemakten og størrelsen på de største kundene og kundenes avhengighet av bedriftens produkter. En annen viktig ting å ta hensyn til er også alternativene som kundene har og hvor mye det vil koste for kunden å endre leverandør eller vare. (Roos m.fl. 2014)

4. Substitutter

Når det kommer til analyse av substitutter vil man først identifisere substituttet. Om det ikke allerede eksisterer et substitutt blir dette sett på som en positiv faktor. Dersom et substitutt er eksisterende og er identifisert må konkurranseevnen til substituttet analyseres. Dette kan gjøres ved å stille spørsmål som “gjør substituttet den samme jobben som bedriftens produkt?” altså om det er billigere, bedre, raskere etc. (Roos m.fl. 2014)

5. Konkurrenter og konkurranseintensitet

Denne delen av analysen består av elementer som omfatter hovedkonkurrentene til bedriften eller andre aktører innad i industrien som har påvirkning på industrien. Her finner man ut og analyserer antall konkurrenter og gjennomfører en analyse på deres styrker og svakheter. De fleste progressive markeder er drevet av konkurranse mellom aktører, og intensiteten dem imellom er et viktig moment. (Roos m.fl. 2014) Denne tilnærmingen vil være sentral å ta hensyn til for å få oversikt over markedet før man implementerer en lønnsom og attraktiv bærekraftstrategi.

2.5 Bærekraftige strategier

Bærekraftige strategier er et sammensatt begrep. Begrepet består av ulike faktorer som må kunne fungere sammen for å utgjøre en god strategi for bærekraftig utvikling. I denne delen skal vi gå gjennom de delene som sammensatt utgjør begrepet bærekraftige strategier.

Bærekraftige strategier handler om å kunne utvikle strategier som har fokus på bærekraftig utvikling. Bærekraftige strategier har sterk forankring i både generell strategiutforming og bærekraftig utvikling. Det betyr at bedrifter må ha fokus på de faktorene som utgjør bærekraftig utvikling i deres strategiutforming. I arbeidet med bærekraftig strategiutforming vil det være en nødvendighet å kunne avdekke bærekraftsproblemene som eksisterer innad i egne bedrifter, samt avdekke negative aktiviteter som foregår i markedet, bransjen og samfunnet som bedriftene opererer i. Ved utforming av bærekraftige strategier må bedrifter også være villige til å bruke egne ressurser på å kunne utgjøre en forskjell. For å kunne belyse begrepet bærekraftige strategier vil vi ta i bruk en figur presentert Jørgensen og Pedersen (2015) gjennom tidsskriftet Magma.

Ved utformingen av bærekraftige strategier er bedrifter, som nevnt ovenfor, nødt til å avdekke bærekraft problemene. Det innebærer for eksempel å se på hvilke aktiviteter som gir en negativ effekt av bærekraft, enten internt i egen bedrift eller utad i markeder eller samfunn. Eksempelvis kan dette være utslipp og forurensning ved transport, dyrevelferd ved produksjon av ferskvare og tilgjengelighet av økologiske og sunne produkter hos detaljister. Deretter vil bedrifter velge ønsket tilnærming til bærekraft problemet. Enkelt forklart handler dette om å enten ta ansvar for egne negative aktiviteter for bærekraft, eller utnytte muligheter for å løse problemer skapt av andre.

De to overnevnte tilnærmingene for utvikling av bærekraftige strategier kan bidra som et grunnlag for strategiutformingen. Med dette mener vi at strategien vil være annerledes avhengig av hvilken tilnærming en bedrift velger, og at de vil ta utgangspunkt i hvorvidt de ønsker at strategien fokuserer innad i egen bedrift eller utad mot eksterne bærekraftige faktorer. Dersom en bedrift ønsker å håndtere egne negative aktiviteter vil dette være grunnlaget for den bærekraftige strategien. Da vil strategien være viktig for å avgjøre hvilke aktiviteter som skal endres, avsluttes eller introduseres. Den bærekraftige strategien for å håndtere eget bærekraftig fotavtrykk må ha sterk forankring i de bærekraftige målene som er satt, og skal kunne måles for å vise effekten av strategien. Et eksempel på dette kan være innføring av egne reoler for økologisk frukt og grønt i butikkene til Meny, der de kan øke tilgjengeligheten for sunn og bærekraftig mat. På denne måten kan bedrifter bruke bærekraftige strategier for å gjennomføre spesifikke tiltak for å håndtere egne negative eksternaliteter, for eksempel i form av lav tilgjengelighet av bærekraftige produkter sett mot økte kundekrav og forventninger.

Den andre tilnærmingen som Jørgensen og Pedersen (2015) presenterer handler om å bruke bærekraftige strategier for å se muligheter til å håndtere andres bærekraftige fotavtrykk. Det kan innebære å gjennomføre aktiviteter som bidrar til positive bærekraftige gevinster for samfunnet, miljøet og andre aktører enn kun egen bedrift. Et godt eksempel på en slik tilnærming er NorgesGruppens og Askos system for kildesortering "King". Dette handler om hygienisk returlogistikk som innebærer at gjenværende mat og produkter hentes fra butikker ved leveranse av nye varer. (Asko.no) Deretter brukes resterende varer til både veldedighet, produksjon av dyrefor, og produksjon av biogass til egen distribusjon. Denne aktiviteten bygger på en bærekraftig strategi der NorgesGruppen ser på mulighetene for å kunne håndtere andres bærekraftige fotavtrykk. Veldedighet bidrar til et bedre samfunn, dyrefor

bidrar til bedre dyrevelferd og biogass bidrar til redusert forurensning ved distribusjon av slike tjenester. Samtidig bidrar dette til lønnsomhet ved sirkulær økonomi. Sirkulær økonomi handler om å utnytte alle ressurser og unngå skapelsen av overflødig avfall. (Store Norske Leksikon 2020) På denne måten kan altså bærekraftige strategier bidra til å håndtere negative eksterne effekter utad av bedriften, og de kan se muligheter til positiv bærekraftig utvikling.

Verdens klimautfordringer står i kø og det blir derfor viktig at bedrifter bygger bærekraftige strategier. Daglig leder i miljøfyrtårnet, Ann-Kristin Ytreberg, tror at næringslivet har en nøkkelrolle til et mer bærekraftig samfunn (Hauge 2018). Strategiutforming i bedrifter som opererer i ustabile omgivelser, må derfor først og fremst vektlegge fleksibilitet og bevege seg vekk fra den tradisjonelle og strukturerte strategitanken (Roos m.fl. 2014, 37).

Bærekraftige logistikksystem og distribusjonskanaler handler om å kontrollere, dokumentere og følge opp de enkelte operasjonene gjennom hele verdikjeden fra utvinning av råmaterialet til salg, forbruk, gjenvinning og kompostering. Analyse vil være et rammeverk for å undersøke de langsiktige endringene i nettverket bedriften er en del av. Effekten av de langsiktige og eksterne forholdene bør dermed implementeres i bedriftens strategier og planer. (Nygaard 2019, 100). Dette vil bidra til å få frem et langsiktig livssyklusperspektiv av virksomheten (Nygaard 2019, 108). Konsekvenser ved å gjennomføre analysen kan være å kutte samarbeidspartnere, allianser, distributører for å kunne prioritere de partnerne som har størst fokus på bærekraft. En ny organisering av verdikjeden kan være nødvendig for å nå bærekraftige resultater (Nygaard 2019, 114).

2.6 Bærekraftige tiltak i dagligvarebransjen i dag

I denne delen av oppgaven har vi valgt å legge fokus på bærekraftige tiltak som vi ser på som sentrale i dagligvarebransjen i Norge i dag, basert på miljømessige, sosiale og forretningsetiske forhold.

Digitalisering

Forskning av Westerman, Bonnet og McAfee (2014) viser at de bedriftene som mestrer digitalisering øker kundeopplevelsene. Gjennom investeringer i nye digitale kanaler, kan bedriften øke rekkevidden og skape mer engasjement. Eksempelvis kan investeringer knyttet

til å tilby kundene en mobilapp, kunne føre til økt rekkevidde da de når ut til kundene gjennom en ny kanal. Digitalisering fremmer kundeopplevelser også gjennom tilgang på kundedata. Eksempelvis informasjon og forståelse av nåværende bruk av produkter, segmentering og designing av personlige tilbud. Det viktige er hvordan man best mulig kan utnytte tilgjengelig teknologi til å drive effektivt, utnytte forretningsmuligheter og øke konkurransekraften. (Sannes og Andersen 2017)

Digitalisering i detaljhandel handler i hovedsak om integrering av teknologier relatert til internett, noe som ikke bare handler om å omforme noe analogt til noe digitalt, men som også kan introdusere nye og bærekraftige produkter og tjenester, og dermed gi nye former for verdiskapning. (Hagberg, Sundström og Egels-Zandén, 2016) Internett og digitalisering har med årene blitt en mer sentral faktor i våre liv og elementer som media har vært med å påvirke vår bevissthet. Mediebildet de siste årene har vært preget av store navn som f.eks. Greta Thunberg som har bidratt med å skape mer bevissthet rundt klimakrisen vi står overfor i dag. En av fire nordmenn er blitt mer bevisst på verdens klimaendringer grunnet barn og unges engasjement for å bedre klimaet. Undersøkelsen, som er gjort av Norstat for Norad, viser at bevisstheten rundt klimaendringene har økt både på landsbasis og i Nord-Norge spesielt, der 1 av 3 har blitt mer bevisst på klimaendringene etter klimabrølet 30.august 2019. Dette viser til at engasjement i samfunnet og media rundt dette har en stor påvirkningskraft. (Norad.no)

Netthandel for dagligvarer er et godt eksempel på digitalisering i bransjen. Eksempler i tillegg til netthandel er selvbetjente kasser i utvalgte butikker, lojalitetsprogrammer som styres gjennom internett og apper og priser som leses av digitalt. Digitalisering er med andre ord en sentral del dagligvarehandel i Norge, og er viktig for å beskrive utvikling og konkurranse i markedet.

Andre teknologiske aspekter som brukes internt i bedrifter er for eksempel logistikksystemet KING som står for Kildesortering i NorgesGruppen, og startet med utvikling av sorteringsguider og anbefalinger. I dag omfatter King I over 900 butikker, med 34 000 tonn kildesortert materiale, forteller Halvard Hauer, NorgesGruppens fagsjef for miljø. (Norgesgruppen.no a)

King innebærer at ASKO henter de rene delene av det kildesorterte avfallet fra butikk, etter at de har levert varer. Dermed blir det færre renovasjonsbiler på veiene, og butikkene får bedre logistikk. Butikkene merker returenhetene med strekkoder. Strekkoden skannes og enhetene veies ved mottak på miljøstasjonen hos ASKO. Her komprimeres avfallet, før det går til gjenvinning. Ved riktig sortering og levering er det mulig å skape økonomiske verdier av gjenvinning av blant annet papp, plast, glass, metall og treverk. Samtidig belastes miljøet mindre, ved at det eksempelvis blir mindre behov for å felle skog til papp-produksjon og mindre behov for utvinning av råolje til å produsere plastposer, påpeker Hauer.

(Norgesgruppen.no a)

En annen fremadstormende løsning for logistikk er Blockchain. Blockchain er vurdert som en teknologi som vil revolusjonere verden. Teknologien har potensialet til å revolusjonere alt fra hvordan pengetransaksjoner, lån, forsikringsbevis, personlig identifisering, skjøter, lisenser og beviser blir distribuert og anvendt. Innen finans er blockchain spådd til å bli den store “bankdødaren” ved å etablere banking uten å trenge en bank. Analyseselskapet Gartner antar at rundt 2025 vil 20 prosent av de største globale dagligvarekjedene benytte blockchain for bedre matsikkerhet og sporbarhet for å synliggjøre produksjon, kvalitet og ferskhet. (Johnsen 2019)

Miljø

Når det kommer til miljøtiltak er NorgesGruppen godt i gang med å ta i bruk fornybare ressurser og fase ut fossile drivstoff samtidig som de effektiviserer energibruk og øker andelen fornybar energi i prosessen. De jobber tett opp imot å fase ut HFK-gasser, altså hydrofluorkarbon, siden NorgesGruppens ambisjon er å være klimanøytral. Eksempelvis kan solenergi gi opp til 20 prosent av energibehovet i et ASKO-bygg. NorgesGruppen jobber tett opp mot matsvinn og matavfall-problemet og tar i bruk matavfall til biogass og dyrefor. De jobber også med sirkulær økonomi og øker kildesortering og er villige til å investere og treffe de beslutningene som trengs. Men de er også avhengige av verden rundt, som grunneiere, bilprodusenter og myndighetene at de får konsesjoner og lignende. Andre elementer som også er satt i fokus er reduksjon av plastforsøpling og styrking av plastgjenvinning, god dyrevelferd, bremsing av avskoging i verdikjeden, fremming av bærekraftig fiskeri og havbruk, tilbud av flere miljøvennlige produkter, inspirasjon til et grønnere kosthold, og utbygging av miljøbutikker med mindre klimaavtrykk. Et eksempel på dette er Norges

grønneste dagligvarebutikk i trebyen Elverum. Materialvalg og ny energiteknologi bidrar til at klimagassutslippet kuttes med 50 prosent. (Norgesgruppen.no b)

Sosiale forhold

Når det kommer til sosiale forhold retter de fokuset mot å tilby flere lærlinge- og arbeidstreningsplasser der de fremmer mangfoldsledelse og bidra til integrering og språkopplæring. De jobber tett mot å følge opp at leverandørene har systemer for å forhindre brudd på ansattes rettigheter. Et annet viktig element er at de fremmer et kosthold med mer frukt og grønt, fisk, grovt brød og sunne produkter samtidig som de reduserer salt, sukker og mettet fett i varene de selger. De anser det å styrke kjøpmennenes muligheter for å skape arbeidsplasser i hele landet som et viktig aspekt samtidig som de støtter og utvikler lokalmatprodusenter og norsk landbruk. (Norgesgruppen.no b) Undersøkelsen, som er gjort av Norstat for Norad, viser at bevisstheten rundt klimaendringene har økt både på landsbasis og i Nord-Norge spesielt, der 1 av 3 har blitt mer bevisst på klimaendringene etter klimabrølet 30.august 2019. (Norad.no) Dette viser til at engasjement i samfunnet og media rundt dette har en stor påvirkningskraft.

En annen undersøkelse gjort av Sentio for Nationen januar 2016 viser at 23% av nordmenn vil foreta et kjøttkutt dette året: 29% av kvinner, 17% av menn. Justert for økt befolkningsvekst, vil det altså ha vært en femdobling i antallet norske vegetarianere på mindre enn 20 år, nemlig fra 40.000 til hele 200.000. (Veg-veg.no) Dette viser til at dette er et aspekt som er i stor utvikling og er noe som samfunnet legger vekt på.

Forretningsetiske og økonomiske forhold

NorgesGruppen retter innsatsen mot å etterleve konsernets etiske retningslinjer på alle nivåer i organisasjonen, og følge opp leverandørkjeden i alle ledd. En av deres sentrale mål er å forebygge all form for mulig korrupsjon og sørge for at alle virksomheter har eller er tilknyttet en varslingsordning. I nyere tider er det også blitt svært viktig å investere i miljøløsninger, til lavere avkastningskrav enn andre investeringer. Å fremme et bærekraftig landbruk er et sentralt element, både ute og hjemme, og å støtte og utvikle små og mellomstore leverandører av lokalmat er eksempler på hvordan de bidrar til å opprettholde økonomisk vekst i hele landet. (Norgesgruppen.no c)

For NorgesGruppen har langsiktighet vært grunnleggende i alt man foretar seg samtidig er det lønnsomheten de har hver dag, som finansierer de langsiktige investeringene og som gjør verdiskapingen mulig. Fokus på lønnsomhet i det daglige er det aller viktigste for å sikre verdiskaping over tid. Dagligvarebransjen kjennetegnes av store volumer og små marginer. Da skal det ikke gå mye galt før resultatene svekkes. NorgesGruppen har store volumer, men også ambisiøse konkurrenter. Det er kontinuerlig kamp om markedsandelene, fordi vekst i volum er viktig for lønnsomheten i denne bransjen. (Norgesgruppen.no d)

Norske forbrukere ønsker å velge bærekraftige produkter, men tilliten til at dagligvarekjedene vektlegger bærekraft når de velger produkter til sitt sortiment er lav. Ingen av kjedene har en tydelig posisjon på å arbeide proaktivt med bærekraft. (Svanemerket.no) Det vil være sentralt å ha en tydelig kommunikasjon med forbrukere og virkelig formidle budskapet om bærekraftige løsninger for å klare å nå ut til alle, og ikke bare de som allerede er engasjert. En forbrukerundersøkelse gjennomført av Yougov på oppdrag fra Fairtrade Norge, Debio, Oikos og Miljømerking Norge i november 2016 viser at bærekraft også er noe norske dagligvarekunder er opptatt av. 61 prosent mener de har et ansvar for å velge mest mulig bærekraftige produkter. (Svanemerket.no)

2.7 Oppsummering teori

Teoridelen vår har omfattet de sentrale elementene i begrepet bærekraft der vi har definert fenomenet og gått i dybden på de tre elementene som omfatter begrepet. Vi har også definert Porters og Kramers syn på en tradisjonell forretningsstrategi og hvordan den i vår tid har begynt å utvikle seg til å bli noe mer enn en driver for lønnsomhet og profitt. Vi har også nevnt blue ocean strategi og Porters femkraftsmodell siden dette er strategier vi ser på som sentrale for å kunne analysere markedet og utvikle en langsiktig bærekraftstrategi. Til slutt har vi gått inn på ulike tilnærmingene som bedrifter kan velge i utviklingen av bærekraftige strategier, med fokus på å tilfredsstille de bærekraftige dimensjonene. Porters femkraftsmodell og blue ocean strategi er eksempler på verktøy som kan bidra til en bevegelse fra kortsiktige løsninger basert på lønnsomhet til langsiktige bærekraftige strategier. Vi går også kort inn på bærekraftige tiltak som allerede finnes i verdikjeden for å ha et grunnlag til å utvikle en sterkere bærekraftstrategi.

Kapittel 3: Metode og datainnsamling

3.1 Introduksjon til metode

Ut ifra det teoretiske rammeverket vårt fikk vi dannet et godt bilde av hvordan dagligvarebransjen og deres verdikjede har formet seg gjennom tiden. Vi har gjennom studietiden vår vært innom flere av leddene i verdikjeden, og vet hvor stort bærekraftig ansvar dette markedet sitter på. Bærekraft er som tidligere nevnt et komplekst begrep, og med et press fra flere parter har kappløpet virkelig tatt fart den siste tiden og nye tiltak fra eksterne og interne faktorer gjør at bransjen må holde følge. Interessen vår angående forskning rundt dette temaet er tilknyttet til faktorene som gjør at stadig flere ledd i verdikjeden fremmer deres arbeid med bærekraftighet, og hvordan arbeidet former bedriftene i retning av nye bærekraftig strategier. I denne delen av oppgaven ønsker vi å gå nærmere inn på hvilken type metodisk tilnærming vi ønsker å ta i bruk for å få svar på problemstillingen vår. Videre vil vi avdekke forskningsdesign, datainnsamling, utvelgelse, forretningsetikk og gjennomføringen rundt dette.

3.2 Forskningstilnærming

Ved bruk av metode vil vi få en innsikt i forskningen vår. Hensikten vil være å bringe frem troverdig og gyldig kunnskap om virkeligheten. For å få dette må forskeren ha en strategi for hvordan det skal gjennomføres. Denne strategien er metoden. (Jacobsen 2015, 15)

Det krever en grundig gjennomgang og god kunnskap for å velge en god metode. Lite metodekunnskap kan føre til en svak kvalitet på undersøkelsen man ønsker å gjennomføre. Det er undersøkelsens problemstilling som styrer valg av metode, og som avgjør hvor vellykket forskningsprosjekt er, fordi du angir de spørsmål som undersøkelsen forventes å gi svar på. (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 59) Det vil derfor være vesentlig å tenke igjennom formålet med undersøkelsen, før man velger metode. En skiller hovedsakelig mellom to ulike metoder; kvantitativ og kvalitativ metode. (Larsen 2017, 25)

Kvantitativ forskning tas i bruk når en ønsker å teste teorier og hypoteser, og se hvorfor et fenomen forekommer. Denne form for metode tar for seg informasjon som vi kan tallfeste. Dette kan være spørreundersøkelser som har svaralternativer som er mulig å sette i data, ved

hjelp av tall eller mengdetermer. Denne type studie gjør det mulig å innhente informasjon fra store informantgrupper, og egner seg best i en studie man har god kunnskap rundt fra før av. (Jacobsen 2015, 38)

En kvalitativ metode vil derimot dreie seg om informasjon i form av ord, og bygges ofte opp ved hjelp av dybdeintervju. Denne formen for metode egner seg best når vi har et ønske om å finne ut hva som ligger i et begrep eller fenomen. Kvalitativ metode har som hensikt å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon. (Jacobsen 2015, 133)

3.3 Forskningsdesign

I lyset av vår valgte problemstilling *“hvilke faktorer påvirker dagligvarebransjens villighet til å utvikle bærekraftige strategier”*, avgjorde vi at kvalitativ metode vil være det relevante å ta i bruk rundt forskningen vi ønsket svar på.

Først og fremst måtte vi avdekke hva studien skulle handle om, og hva formålet vårt med forskningsspørsmålene var. Selve formålet med studiet vårt handlet om å få innsyn i hvilke tanker og tilretteleggelser som gjøres i verdikjeden til dagligvarebransjen i den tid hvor bærekraft har fått stort fokus. Forskningsspørsmålene skal handle om hva man ønsker å finne ut av med studiet. I studiet vårt valgte vi fire ulike forskningsspørsmål vi så som relevante for å kunne belyse problemstillingen vår. Vi valgte å grave dypere inn i tre ulike forhold vi så for oss at dagligvarebransjen ville møte i overgangen mot en bærekraftig strategi, nemlig miljø- og klimaforhold, sosiale forhold og økonomiske forhold. På det siste forskningsspørsmålet vårt valgte vi å fokusere nærmere på NorgesGruppen, og hvordan Norges største aktør innen dagligvarebransjen kan jobbe mot en langt mer bærekraftig strategi som grunnlag for fremtiden.

Her har vi valgt å gjennomføre studiet ved hjelp av eksplorativt design. Et slikt design baserer seg på en metodisk fremgangsmåte som vil være med å utforske et bestemt fenomen som er mindre kjent. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 53) Eksplorativt design har også flere undertyper, hvor vi har valgt å gå for et fenomenologisk design. Her ligger det til rette å studere et fenomen og hvordan det fremstår sett fra menneskets syn. Dette vil være relevant da vi ønsket å grave enda dypere i teorien rundt studiet vårt, og informasjonen som ligger til rette på internett ikke besvarer undersøkelsen vår. Vi valgte å ta for oss en dokumentanalyse

til å begynne med, for å komme over nye interessante temaer og legge et grunnlag for hvordan intervjuguiden kunne bygges opp. Dette mener vi var nødvendig før vi lagde intervjuguiden til dybdeintervjuet vårt.

Vi ser også en viktighet i at informantene våre får mulighet til å ytre sine egne tolkninger og meninger rundt et bestemt tema, da vi har bedrifter og informanter med ulikt ansvar i verdikjeden. Den kvalitative dataen vil som regel gi en variasjon og kompleksitet rundt svarene, noe som kan bidra med å opplyse oss om temaer vi ikke nødvendigvis ellers ville kommet over. Dette gjør metoden svært fleksibel, og kan være med å bidra til og forme problemstillingen i samsvar med svarene vi får opplyst. (Jacobsen 2015, 130)

Ved å gjøre en kvalitativ datainnsamling i form av ord, finnes det fordeler og ulemper rundt tilnærmingen. Vi hadde et stort behov som forskere for å få en unik innsikt innenfor temaet, og hadde et ønske om å bli servert informasjon som ellers ikke lå til rette i dokumentene vi har tilgjengelig av hver enkelt bedrift. Vi ønsket også å knytte dokumentanalysen og dybdeintervjuene opp mot det teoretiske rammeverket vårt.

Utfordringene rundt kvalitativ data er at det er vanskelig å kunne forutse representativiteten til dem vi spør, da et dybdeintervju er svært dynamisk og kan påvirkes av flere faktorer. Vi fikk også erfart et uventet virus under prosessen i forskningen vår, som gjorde at informantene som allerede hadde akseptert fikk et annet utgangspunkt. Generalisering vil også kreve en langt dypere forskning, hvor potensielt kvantitativ metode kan vurderes i videre forskning.

3.4 Metoder for datainnsamling

Innsamlingen av dataene vår baserer seg på dokumentanalyse og fire dybdeintervjuer.

Bakgrunnen for denne formen for innsamling har basert seg på å få en dypere forståelse rundt problemstillingen, og koble forskningsspørsmålene opp mot dataen vi fikk innhentet.

Dokumentanalysen ble tatt i bruk i forkant av utforming av intervjuguiden, da vi ønsket å få forståelse for temaer som gikk igjen i samtlige av dokumentene og ikke minst avvik. Ut i fra dette valgte vi å bygge intervjuguiden basert på dokumentanalysen, slik at vi kunne avdekke kategorier og temaer vi ønsket å grave dypere i.

3.4.1 Dokumentanalyse

Under kvalitativ tilnærming finner vi dokumentanalyse. Dette er knyttet til sekundærdata, eller med andre ord kilder fra data som andre har samlet inn (Jacobsen 2015, 145)

Dagligvarebransjen er konstant i endring, hvor det ligger flere dokumenter tilgjengelig om dette. Her er det mye god informasjon tilgjengelig og er et fagfelt som stadig vekk er i vinden og liker å fremme arbeidet sitt. Etter vår mening var det hensiktsmessig for oss å gjennomføre en dokumentanalyse for å belyse relevante områder og temaer som vi kunne bruke som bærebjelke til intervjuguiden vi senere utformet.

3.4.2 Utvalgsstrategi av dokumentanalysen

Som tidligere nevnt i oppgaven er dagligvarebransjen under en kontinuerlig endring, noe som går i samsvar med litteraturen som ligger ute på blant annet internett. Det gjelder derfor å være svært kritisk til kildene vi kommer over, men også alltid benytte seg av troverdig litteratur om tilgjengelig. Vi valgte først og fremst å gjennomføre en dokumentanalyse basert på bedriftene vi ønsket å ta kontakt med, hvor blant annet års- og bærekraftsrapporter ble brukt. Dette lå lett tilgjengelig hos de fleste bedriftene, hvor også bedriftene vi var i kontakt med publiserer dette årlig. Dette gjorde at litteraturen vi benyttet oss av var nylig oppdatert. Ved første kontaktpunkt med bedriftene nevnte vi også at vi ønsket alt av brosjyrer og dokumenter som kunne gå i hånd med oppgaven vår. Bakgrunnen for dokumentanalysen var ikke å få besvart problemstillingen vår, men heller gjøre det mulig å se på relevante spørsmål til intervjuguiden vår. Ved hjelp av dette ville vi kunne bygge spørsmålene våre opp rundt aktuelle temaer.

3.4.3 Gjennomføring av dokumentanalyse

Under gjennomføringen vår av dokumentanalysen tok vi for en grundig gjennomgang av hvert enkelt dokument. Som tidligere nevnt tok vi for oss dokumentene som lå tilgjengelig, samtidig som vi ble tilsendt andre former for rapporter og dokumenter fra kontaktpersonene i bedriftene. Ved å gå igjennom fikk vi innsikt i hvordan dybdeintervjuene våre kunne belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene best mulig, og komme på spørsmål som ville gi oss dypere kunnskap. Funnene våre i dokumentanalysen gjenspeiles derfor i dybdeintervjuet, som vi vil komme nærmere inn på nå.

3.4.4 Dybdeintervju

Etter å ha dannet et grunnlag med dokumentanalysen, begynte arbeidet med videre datainnsamling. Her valgte vi å ta for oss dybdeintervjuer som hovedpunkt, for å få en langt dypere forståelse og inntrykk fra de ansatte i dagligvarebransjen. Arbeidet med dokumentanalysen gjorde det langt mer oversiktlig med utformingen av intervjuguiden. Her var forskningsspørsmålene allerede lagt til rette, og vi var bestemt på å bygge intervjuguiden rundt de. Første oppgave ble å finne fagspesialistene innenfor hver enkelt bedrift vi skulle kontakte, og få aksept til å intervju de utvalgte.

3.4.5 Utvalgsstrategi dybdeintervju

Prosessen ved utvelgelsen baserte seg på snøballmetoden. Her ønsket vi å komme i kontakt med de absolutt mest relevante personene, som kunne være med å avdekke teamene våre. Med riktig utvalgelse ville vi danne et godt bilde av det vi undersøkte. (Jacobsen 2015, 182) Som forskere må man være oppmerksomme på hvilke personer man velger å trekke inn i undersøkelsen. Intervjuobjektene burde ha en direkte kjennskap til fenomenet, slik at svarene blir besvart av en som enten sitter eller har sittet på en form for ansvar innen feltet som skal undersøkes. Vi var tidlig ute med å plukke ut bedriftene vi ønsket å komme i kontakt med, og hadde et mål om å få representanter med ulikt ansvar i verdikjeden. Dette så vi som nødvendig, da vi trengte ulike synspunkter og arbeidsfelt for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. Etter en god del research og gjennomgang av bedriftene vi ønsket å kontakte, kom vi i kontakt med de øvre lederne i hver enkelt bedrift. Som tidligere nevnt ønsket vi å rette oss mot verdikjeden i dagligvarebransjen, og fikk kontakt med ansatte i lederroller i følgende selskap;

Idun:

“Idun industri er en av Norges ledende leverandører av bake- og konditori ingredienser, emballasje, bake-off, iskremtilbehør, utstyr og kakepynt.”

(Idun.no)

Kiwi:

“Kiwi er den yngste av lavpriskjedene. Det gir oss en utfordrerrolle som vi trives godt med og innebærer at vi må tørre å gjøre ting som bidrar til å skille oss ut fra konkurrentene våre.”

(Kiwi.no)

Asko:

“Asko sørger for mat på spisebordet, vi har det som trengs. Vi leverer dagligvarer til NorgesGruppens kjeder og er også en betydelig leverandør til serveringsmarkedet.”

(Asko.no)

Nortura:

“Fagarbeiderne våre sørger for dyrevelferd og matkvalitet hele veien fra gård til butikk”

(Nortura.no)

3.4.6 Utforming av intervjuguide

Kvalitative dybdeintervjuer skiller seg mellom å være strukturerte, semistrukturerte og ustrukturerte. Her valgte vi å ta for oss temaene i forskningsspørsmålene og dokumentanalysen, og basere spørsmålene videre på dette. Dette gjorde at dybdeintervjuet vårt fikk en langt mer strukturert form. Vi ønsket å bygge spørsmålene opp på en måte som gjorde det mulig å utdype seg langt mer, da vi også valgte å gjøre dette gjennom E-post. Valget falt på E-post fremfor videosamtale, da vi ønsket at respondentene kunne ta seg god tid til å besvare spørsmålene uten verken forstyrrelser eller annet form for press som for eksempel tid. Vi endte med å utarbeide en fullkommen intervjuguide som var listet opp etter miljø- og klima, sosiale- og økonomiske forhold. Spørsmålene var lagt i en kategorisering hvor vi balanserte antall spørsmål sett mot faktorene vi ønsket å få svar rundt. Dette mener vi vil gjøre intervjuene formelle, samtidig som analysedelen vil få en oversiktlig grunnmur. Vi endte med totalt 21 spørsmål, hvorav spørsmålene rundt faktorene våres endte på mellom 5-6 spørsmål. De siste avslutningsspørsmålene besto av 5 spørsmål, som var langt mer åpne enn de første. Se vedlegg I for intervjuguiden.

3.4.7 Gjennomføring av dybdeintervju

Vi ble nødt til å gjøre endringer i planen rundt intervjuene da Covid-19 tok sin plass. Her var planen å intervju hvert enkelt intervjuobjekt ansikt til ansikt, da tidsressurser heller ikke var noe problem. Det hele gikk derfor i en endring, hvor vi så muligheten til å heller gjøre dette over e-post. Dette kommer av at intervjuobjektene hadde variert med tid grunnet viruset. Her ønsket vi at alle intervjuene skulle bli gjort på samme premisser, og følte at svar på e-post ville gjøre det mulig for respondentene å ta seg god tid til spørsmålene som igjen ville belyse tematikk vi ellers ikke hadde tilstede i dokumentanalysen vår. Etter godkjennelse fra respondentene sendte vi over intervjuet, hvor vi innledet det hele med tekst rundt problemstillingen vår og kort om forskningsspørsmålene. Vi hadde allerede blitt bevisst over at spørsmålene vi stilte hang sammen med konteksten, da spørsmålene dreide seg om yrkene og arbeidsplassen deres. (Jacobsen 2015, 152)

3.4.8 Metoder for dataanalyse

Da vi ønsket å benytte oss av en kvalitativ tilnærming og dybdeintervjuer, visste vi det ville ligge en del arbeid rundt dataanalysen. I en dataanalyse er det sentralt å starte med å bryte ned dataene, altså foreta en datareduksjon for å kunne analysere og tolke dataene på en god måte. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 161) Her satt vi på en god del tekst, som måtte bearbeides for å være oversiktlig. Dette er en av utfordringene rundt kvalitativ data, da det ikke er lett å trekke sammenhengene i datamaterialet. Som tidligere nevnt ønsket vi å at respondentene svarte på intervjuet under samme premisser, mye grunnet etterarbeidet med dataene.

Vi så det som hensiktsmessig å benytte oss av en tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data. Dette basert på hvordan vi ønsket å lese dataene våre. Målet med inndeling var å kunne forstå dataen vi hadde på best mulig måte, og vi hadde allerede lagt opp intervjuene i kategorier. En tverrsnittbasert og kategorisk inndeling ville gjøre det mulig å poengtere intervjuene ved hjelp av stikkord og fargekoder. (se vedlegg) Dette forenklet dataanalysen vår, da vi kunne sette merkelapper på setninger eller avsnitt og lage stikkord som gjør det mulig å finne igjen spesielle temaer i datamaterialet. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 165)

Det videre arbeidet var derfor å ta for seg hvert enkelt intervju, og gjennomgå svarene i hver kategori. Kunne vi finne nye kategori retninger i svarene, og ville vi få oppgitt kategorier vi ellers ikke hadde spurt om i intervjuet. Dette arbeidet gjorde vi ved å legge alt i stikkord, og benytte oss av en tabell-løsning. (Vedlegg II)

3.5 Kvaliteten på innsamlet data (intern validitet, ekstern validitet, reliabilitet)

Etter å ha gjort dokumentanalysen og innhentet alle svarene over e-post, hadde vi allerede forutsatt at svarene kunne variere. Vi hadde derfor avtalt med samtlige av respondentene om at vi kunne utdype spørsmål ved avvik. Vi tok vurdering av dataenes gyldighet, overførbarhet, troverdighet og pålitelighet.

3.5.1 Intern validitet

Dokumentanalysen vår ble gjennomført basert på tilsendt og funnet materiell rundt bedriften og deres arbeid rundt faktorene vi ønsket svar på. Dette kan vi konkludere med at har visse svakheter sett mot intern validitet. Det har ingen forutsetning at vi som forskere har mulighet til å kartlegge avsenderens innhold konkret. Det var også forskjell på mengder innhold i de ulike dokumentene, noe som gjorde at de relevante temaene ble belyst forskjellig. Vi kan derfor konkludere med at studiet vårt ville blitt svært snevert ved å kun benytte oss av dokumentanalysen.

Arbeidet med dokumentanalysen fikk uansett en svært viktig pekepinn når det kommer til intervjuguiden vår. Bearbeidingen av dokumentanalysen gjorde det mulig å legge oppbygningen for temaene og spørsmålene vi hadde i intervjuguiden. Med dokumentanalysen fikk vi også en god kunnskap rundt temaene vi tok opp i intervjuet, noe som gjorde at spørsmålene vi satte opp inneholdt gjenkjennelige begreper for respondentene. Intern validitet skal gjøre det mulig å se sammenhengen mellom funnene, det teoretiske rammeverket eller mellom metode innganger. Dette er også kjent som triangulering. (Krumsvik 2013, 152) Etter en gjennomføring over e-post, og at respondentene forblir anonyme mener vi at det ikke står noe i veien for å skjule noe form for informasjon. Dokumentanalysen vi har tatt i bruk har også blitt innhentet fra noen av Norges største bedrifter innen dagligvare, noe som gjør validiteten ivaretas godt. På bakgrunn av dette føler vi at vår kvalitative datainnsamling har en god intern validitet.

3.5.2 Ekstern validitet

I vår studie var det viktig å få frem tanker og fremtidsplaner rundt fenomenet vi ønsket å studere. Her var det relevant å få besvart spørsmålene på bakgrunn av kunnskapen og stillingen deres, hvor tematikken ble belyst på en annen måte enn hvordan innholdet i dokumentene vi hadde tilgjengelig. Utvalget vårt var derimot nokså smått, da vi kun hadde fire intervjuobjekter. Dette tok vi hensyn til under dybdeintervjuene da vi formulerte spørsmål i henhold til at de skulle kunne svare til en viss grad. Her fikk vi tilbakemelding på at et par av spørsmålene var uklare, noe vi må ha i bakhodet da vi argumenterer for svarene til hvert enkelt intervjuobjekt. Ved å kunne fått muligheten til å reise direkte til bedriftene som planlagt, kunne vi avtalt med hvert enkelt intervjuobjekt at vi tar kontakt om vi følte at svarene var vage, eller ikke samsvarte med spørsmålet. Dette kunne muligens økt den eksterne validiteten, da vi også kunne blitt satt i kontakt med andre ansatte som satt på mer kunnskap rundt det bestemte temaet.

Når det kommer til forskningsspørsmålene våre, og ikke minst det siste som innebærer NorgesGruppen og deres utvikling av forholdene i en bærekraftig strategi, føler vi at datainnsamlingen vår virkelig har bidratt stort til å skape tanker og ideer for å besvare forskningsspørsmålet godt. Vi satt allerede på mye teori og litteratur som omhandlet forskningsspørsmålene, men ønsket å høre deres meninger rundt dette. På grunn av dette ser vi en mulighet til en teoretisk generalisering av funnene vi har gjort. Dette gjør at studien danner en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut og henger sammen. (Jacobsen 2015, 91)

3.5.3 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt empirien kan sies å være pålitelig og troverdig, og knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 36) Sett mot vår problemstilling og forskningsspørsmål vil det være uvitende om hvilket resultat andre studier ville kommet frem til. Vi ønsker å grave dypere inn i et fenomen som er svært kompleks, og krever langt mer tidsressurser for å gjennomføre under høy reliabilitet. Det vil også være normalt at kravene til reliabilitet er mindre hensiktsmessige under en kvalitativ studie. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231)

Vi har uansett forsøkt å holde reliabiliteten i fokus under studiet. Vi valgte blant annet e-post som gjennomføring, da vi tok konteksteffekten i betraktning. Vi ønsket at intervjuobjektene ikke skulle føle noe form for press under en ellers hektisk Covid-19 periode, og kunne ta seg god tid på å besvare spørsmålene. Vi ønsket også å ha fokus på nåtid og fremtid over hele intervjuet, slik at vi fikk synspunkter i dag sett mot fremtidige. Her ser vi at vår studie kunne vært en svært god bidragsyter for videre forskning. Dette kommer vi tilbake til senere i oppgaven.

3.5.4 Etikk og anonymitet

Forskning har et stort ansvar når de foretar studier. Her er etiske hensyn en svært sentral del av studie, hvor viktigheten av å holde gode intensjoner vektlegges høyt. Forskere vil alltid vært pliktig til å tenke nøye igjennom hvordan forskningen deres utføres. Dette la vi vekt på under hele prosessen vår, og var konkrete med informantene rundt hva vi ønsket ut av dybdeintervjuene våre. Her hadde vi krav om blant annet å ivareta informanternes privatliv. (Jacobsen 2015, 49)

Vi valgte å holde alle våre informanter anonyme, og kun benytte oss av firmaet de presenterte. Ved videre forskning ville vi absolutt vurdert og forhørt oss om vi kunne brukt navn og stilling, samtidig som vi hadde meldt det inn til NSD. Vi mener at forskningen vår ikke preges av anonymiteten til informantene, men ser at det ville vært relevant om vi skulle tatt forskningen videre.

Oppsummering metode og datainnsamling

I denne delen av oppgaven har vi tatt for oss metodevalget vårt, og hvordan vi har brukt datainnsamling for å få en god tilnærming til studiet vårt. Vi har gjort rede for valget av en kvalitativ forskningstilnærming, og en intervjuguide basert på dokumentanalyse som skulle bidra til å innhente god data ved hjelp av dybdeintervju. Videre har vi tatt for oss utvalgsprosessen for bedriftene vi har vært i kontakt med, samt bruken av dokumentanalyse. Vi har også foretatt en kvalitetssjekk av datamaterialet ved å måle følgende variabler: Intern- og ekstern validitet og reliabilitet. Til slutt oppsummerte vi hvordan tok etisk hensyn i forskning vår.

Kapittel 4: Analyse og funn

4.1 Introduksjon til analyse og funn

Denne delen av oppgaven handler om å analysere intervjuene vi har gjennomført, og presentere det vi fant i løpet av prosessen. Vi har gjennomført intervjuene skriftlig, og har dermed ikke hatt behov for å transkribere muntlige intervjuer til tekst. Vedlegget “analyse av intervjuobjekter” inneholder alle spørsmål og svar vi har mottatt i prosessen med intervjuer, og ligger tilgjengelig i sin helhet gjennom en link. Vi har intervjuet 4 personer i lederroller i ulike bedrifter innen dagligvarebransjen. Bedriftene vi har intervjuet er forøvrig Nortura, Idun, Asko og Kiwi. For å bevare anonymitet kommer vi ikke til å nevne verken navn eller stillingstittel på personene. Forøvrig har ikke alle spørsmålene blitt besvart av samtlige informanter, eller så har besvarelsen vært lite relevant. Disse har vi fjernet fra intervjuene for å bevare validitet til undersøkelsen.

Vi har valgt å kategorisere analysen i 4 ulike kategorier; miljø - og klimaforhold, sosiale forhold, økonomiske forhold og utvikling av bærekraftige strategier. Dette er for å kunne bevare en god struktur, med klare rammer for hva vi ønsker å finne ut av. Disse kategoriene handler også om å kunne belyse forskningsspørsmålene vi har stilt i forkant av datainnsamlingen, slik at vi best mulig kan svare på problemstillingen for oppgaven.

4.2 Miljø - og klimaforhold

Økte krav om forurensning, matsvinn og sunn mat

Som følge av økt fokus og bevissthet for bærekraft har økte krav fra ulike kilder vært et aspekt vi ønsket å undersøke. I samtale med informantene for undersøkelsen var det flere som trakk frem økte krav fra myndighetene for forurensning, matsvinn og sunn mat. Idun kunne fortelle om økte krav i bransjen generelt, og matsvinn var et vektlagt satsningsområde. Dagligvarekjedene skal også ha klare forventninger til videre arbeid for å redusere aktiviteter som påvirker miljøet negativt, som CO₂, plast, energi og vann. Asko opplevde økte krav fra både myndigheter og offentlige anbud, med særlig fokus på matsvinn, i likhet med Nortura. Kiwi opplevde en økning i henvendelser angående matsvinn, plast og vegetarprodukter.

Distribusjon, leveringssikkerhet, produksjonsmetode og miljøvennlig emballasje

Dette er deler av daglig drift som er sentrale for de ulike bedriftene. For distribusjon vektlegges særlig redusering av CO2 for Idun og Asko. Ved leveringssikkerhet trekker Idun frem viktige elementer som temperaturkrav og ubrutt kjøle-og frysekjede for å kunne bevare kvalitet på produkter. For produksjonsmetode trekker Asko frem utslipp som et viktig element ved energikrevende produksjon. Idun kan samtidig fortelle at mattrygghet, lokal produksjon og null barnarbeid er viktige elementer som vektlegges for produksjon. Miljøvennlig emballasje har sammenheng med bruk av plast, og Idun forteller at det arbeides med å unngå emballasje som er en blanding av ulike materialer som papir, plast og annet. Hovedsakelig kan de fortelle at du ønsker å benytte “rene kilder” i arbeidet mot mer miljøvennlig emballasje. Asko trekker frem at mye emballasje blir allerede gjenvunnet, men det er fortsatt en faktor for produktenes totalutslipp. Kiwi har for eksempel lansert ny emballasje til kjøttdeig. Dette innebærer en ny vakuumpakket forpakning som gir plass til flere produkter per forsendelse. Etter Kiwis undersøkelse basert på tidligere salgstall kan dette resultere i 100 færre leveranser med lastebiler i året for å kunne levere samme antall produkter. (Kiwi.no) “Forbruket er viktig, den reneste energien/drivstoffet er det du ikke bruker”. (Informant Asko) Nortura kan fortelle at deres viktigste bidrag innebærer at husdyrproduksjon samsvarer med etterspørselen i markedet, og unngå overproduksjon

Bærekraftig valg av produsenter og leverandører

Ved valg av produsenter og leverandører er det en felles enighet om at bærekraft har blitt mer avgjørende. For Idun innebærer dette at alle leverandører må godkjennes i forhold til Orkla sine krav basert på ulike kriterier. Asko har fokus på bærekraftig produksjon og etisk handel, og trekker frem disse som to av flere kriterier for å kunne være en leverandør til Asko. Kiwi opplever at egne leverandører er med på den bærekraftige utviklingen, samt at dette er noe som forventes. Nortura mener bærekraft har blitt mer avgjørende i alle ledd, og at dette innebærer krav til bønder og samarbeidspartnere om ulik sertifisering.

Godvilje for klimaet VS myndighetenes krav

For mange bedrifter kan det antas at å følge myndighetenes krav er målet, uten ytterligere aktiviteter for bærekraftig utvikling. Idun trekker frem at myndighetenes krav er pliktig å følge, men samtidig har det egne mål og strategier for å kunne redusere eget fotavtrykk. Idun kunne fortelle oss at de venter godvilje mot klimaet mer enn myndighetenes krav, og spesifikt en 60/40 veining. Asko ønsker på en annen side ikke å referere til sine aktiviteter som

godvilje, men fremmer dette som samfunnsansvar. Asko mener at de må ta ansvar for miljøet vi lever i og kan påvirke. Motivasjonen for bærekraftig utvikling i Asko skal stamme fra eiere og ansatte, samtidig som de ser at det kan gi et konkurransefortrinn i fremtiden. Kiwi trekker frem hensyn til miljøet som den absolutt viktigste faktoren for bærekraftig utvikling, og sier at de ofte går lenger i dette arbeidet enn kun å oppfylle myndighetenes krav. Nortura har en enighet med Kiwi om tiltak som går lenger enn krav fra myndighetene, men nevner samfunnsansvar som betydelig for egen bedrift.

Media som påvirkningsfaktor i strategiplanleggingen

Dette er et interessant punkt for å kartlegge utfordringene som bedriftene møter i arbeidet med bærekraftig utvikling. Media har økt fokus på bærekraft og hvorvidt dette er en påvirkende faktor har vi funnet sprikende meninger. Idun mener at media helt klart er en påvirkende faktor, men at alle bærekraftsmål- og strategier er gjennom Orklas overordnede mål forankret i FNs bærekraftsmål. Asko på sin side ser ikke på media som en påvirkende faktor. Dette er fordi de har jobbet med bærekraft i mange år uavhengig av om bærekraft har vært et fokus i media eller ikke. Kiwi mener samtidig at det eksisterer økt fokus både internt og i hele samfunnet i tillegg til media. De mener også at deres egne mål om å bli klimanøytrale påvirker egen strategiplanlegging. Nortura mener på sin side at media påvirker budskapene de kommuniserer, men at det ikke har innvirkning på grunnleggende valg i strategien deres.

Utfordringer ved miljø- og klimaforhold for utviklingen av bærekraftige strategier

I undersøkelsen om hvilke utfordringer som oppstår for utviklingen av bærekraftige strategier ved miljø- og klimaforhold er det relativ enighet mellom svare vi har mottatt. Idun forteller at kostnader for investeringer og endringer er den største utfordringen. Det innebærer at det koster for mye å kunne gjennomføre ulike miljøvennlige tiltak. For eksempel mener de også at det kan oppstå problemer angående aksept for høyere priser ved utvikling av mer miljøvennlig emballasje. Asko trekker frem leverandørindustrien som en industri som ofte ligger litt bak i klima- og bærekraftsutviklingen, mye grunnet kostbare produksjonslinjer. Det finnes altså en enighet om at den største utfordringen for utviklingen av bærekraftige strategier ved miljø- og klimaforhold er kostnader og at det er for dyrt å gjennomføre for bedriftene. Nortura er også involvert i denne enigheten, men trekker også frem usikkerhet om forbrukernes vektleggelse av bærekraft i kjøpsøyeblikket som en utfordring.

Oppsummering

For å oppsummere funnene våre ved miljø- og klimaforhold ser vi at alle bedriftene i dagligvarebransjen opplever økte krav og henvendelser fra både myndighetene, bransjen og kunder. For bærekraftige elementer ved daglige aktiviteter trekkes særlig utslipp, etisk produksjon og bruk av rene kilder ved emballasje frem som viktige elementer. Angående valg av produsenter og leverandører fant vi en enighet blant bedriftene om at bærekraft har blitt mer avgjørende for slike valg. Når vi så på hvorvidt hensyn mot miljøet eller myndigheters krav veide tyngst fant vi også en stor enighet om at hensyn mot miljøet vektlegges høyere enn krav fra myndigheter, men at de uansett er pliktig til å oppfylle disse kravene. Spørsmålet om media som påvirkningsfaktor for strategiplanlegging fant vi delte meninger. Idun mente at media helt klart var en påvirkningsfaktor, og Kiwi mente økt fokus generelt hadde betydning for de. Asko hadde på sin side ingen påkjenning av økt fokus i media for deres strategiplanlegging, i likhet med Nortura. For utfordringer ved miljø- og klimaforhold fant vi en enighet om at kostnader var den største utfordringen, samt en usikkerhet for aksept av høyere priser og forbrukernes vektleggelse av bærekraft.

4.3 Sosiale forhold

Lokale produsenter og kortreist mat som innhold i en bærekraftig strategi

Vi kan ofte se reklame og kommunikasjon for lokale produsenter og kortreist mat, og et økt fokus på dette som følge av bærekraftig utvikling. Både Idun og Asko mener dette er en del av deres strategi for bærekraft. Samtidig kan Idun fortelle at de benytter dette kun der pris og kvalitet er akseptabelt. Asko mener på sin side at dette er et viktig bidrag for deres bærekraftsarbeid, og at NorgesGruppen legger til rette for slike typer aktører. Nortura har også fokus på kortreist mat i deres strategi, og for dem innebærer det kort frakt av dyr samt intern flytting av råvarer mellom egne fabrikker.

Påvirkningsfaktorer ved bruk av kortreist mat

I undersøkelsen presenterte vi følgende faktorer som vi ønsket å vite viktigheten av; produksjonskapasitet, stabilitet, krav til merking, sporbarhet og unikhet. Mellom Idun og Asko var det enighet om at merking og sporbarhet var de viktigste faktorene for kortreist mat. Idun vektla unikhet som den minst viktige faktoren, mens Asko forklarte myndighetskrav

som noe som må oppfylles. Nortura vektla lokal produksjonskapasitet som den viktigste påvirkningsfaktoren for kortreist mat i deres arbeid.

Forbrukerens oppfattelse av bærekraft og vektleggelse ved valg av produkter

Vi var interesserte i å finne ut av hvordan bedriftene i dagligvarebransjen registrerte forbrukernes oppfatning av begrepet bærekraft og om forbrukerne vektla bærekraft i valget om produkter, salgskanaler og lignende. Idun mente at forbrukerne primært tenker på bærekraft som forurensning og klimaendringer. Samtidig registrerte de fokus på plast og mikroplast i havene, og håndtering av avfall. De mener at forbrukerne ønsker å ta bærekraftige valg, men at det kan forutsette god merking på emballasjen da det kan være vanskelig å orientere seg i butikker. Asko mener at bærekraft har blitt et “moteord” og at det er veldig ulikt hvordan enkelte forbrukere oppfatter begrepet. Deres tilnærming til dette spørsmålet handlet mer om at de som bedrift skal kommunisere og tydeliggjøre hva de legger i begrepet, og på den måten kan de oppnå en felles forståelse for begrepet sammen med forbrukerne. Kiwi mener at forbrukere har størst fokus på plast og matsvinn når det gjelder begrepet bærekraft, i likhet med Nortura som mener forbrukerne fokuserer på miljø, klima, emballasje og matsvinn.

Mål for bruk av bærekraft i markedsføring og omdømmebygging

Dette punktet handler om hvordan bedriftene tenker om bruk av bærekraft i deres markedsføring og omdømmebygging mot forbrukerne. Idun baserer sine mål på 5 ulike områder; gjøre det enklere å leve sunt, håndtere risikoforhold, levere bærekraftige produkter, innovere for å redde miljøet og ha omtanke for mennesker og samfunn. Asko har som mål å bli bærekraftig og klimanøytrale, som innebærer null utslipp av CO₂ i deres del av verdikjeden. Kiwi vektlegger sunnhet og kaller dette for deres “hjertesak”. De har ingen spesifikke planer for hvordan de skal kommunisere miljøtiltak, og sier at det vil tiden vise. Nortura har pågående kommunikasjon med bærekraftig innhold gjennom merkene Gilde og Prior, og de mener kommunikasjon av bærekraftige temaer med måling gjennom KPI'er vil være viktig fremover.

Utfordringer ved sosiale forhold for utviklingen av bærekraftige strategier

Som tidligere gjennomført ønsket vi å se på utfordringer for utvikling av bærekraftige strategier, men her basert på sosiale forhold av bærekraft. Idun mener de har mange utfordringer med dette, men trekker frem at alle tiltak ofte forbindes med kostnader og

investeringer, samtidig som de opplever et press på pris. Nortura trekker frem utfordringer angående samhandling med kunder og kommunikasjon med forbrukere.

Oppsummering

For å oppsummere våre funn ved sosiale forhold av bærekraft så vi først at lokale produsenter og kortreist mat var en del av bedriftenes strategi for bærekraft. Angående lokale produsenter og kortreist mat var det enighet om at krav til merking og sporbarhet var de tyngste påvirkningsfaktorene, bortsett fra Nortura som mener lokal produksjonskapasitet er mest avgjørende. Bedriftenes oppfattelse av forbrukernes forståelse av bærekraft var forskjellige. Både Idun, Kiwi og Nortura mener forbrukerne tenker på miljø, klima, matsvinn og emballasje, mens Asko mener forbrukere har ulike syn på dette begrepet. Når det gjelder bruk av bærekraft i markedsføring og omdømmebygging baserer Idun dette på fem tidligere nevnte punkter, Asko ønsker å kommunisere klimanøytral drift, Kiwi fremmer sunnhet for folket og Nortura benytter bærekraft i markedsføringen av merkevarene Gilde og Prior. For utfordringer ved sosiale forhold av bærekraftige strategier trekkes kostnader, investeringer og press på pris frem som sentrale utfordringer, samt god samhandling med kunder.

4.4 Økonomiske forhold

Konkurransefortrinn i verdikjeden basert på bærekraft

I dette punktet undersøkte vi om bedriftene ønsket klare konkurransefortrinn basert på bærekraft, og om de ønsket å være best på bærekraft. Idun er konsise og sier de ønsker å være best på bærekraft innen deres bransje. Asko mener på sin side at dette er for generelt, og at det trengs tydelige og målbare mål for å kunne skape konkurransefortrinn. De mener målene må brytes ned og være helt konkrete. Kiwi opplever ingen særlig konkurranse for å være best på bærekraft, men ser på det som en felles dugnad. Arbeidet handler om å finne gode tiltak og lære av hverandre. Samtidig mener Kiwi at de skal lede an i den bærekraftige utviklingen, og at grønnfargen deres er en forpliktelse til dette.

Tiltak for å møte politiske endringer på kort og lang sikt

Politiske endringer kan raskt tre i kraft, og her ville vi undersøke hvordan bedriftene kunne forholde seg til slike endringer. Idun tar hensyn til slike endringer når det blir relevant, og forholder seg til ulike endringer løpende på kort og lang sikt. Samme tiltak gjelder for Kiwi,

som tilpasser seg endringene løpende. Asko har derimot en annen tilnærming med andre tiltak. Asko følger nøye med og har dialog med både politiske miljøer og interesseorganisasjoner. Dette er for å forstå fremtidig utvikling, samt kunne påvirke retningen av endringene. Nortura har en felles tilnærming med Asko for slike tiltak, da de deltar i dialog med aktuelle politiske miljøer.

Skape lønnsomhet på kort og lang sikt basert på bærekraftig utvikling

Lønnsomhet er sentralt for alle bedrifter, og ved dårlig lønnsomhet vil ikke en bedrift kunne konkurrere i dagligvarebransjen. Iduns tilnærming baserer seg på kortsiktige tiltak som har lave krav til investeringer. På denne måten benytter de mange små tiltak som et verktøy for å kunne følge deres langsiktige plan. Asko mener at bærekraft og lønnsomhet hører sammen, nemlig gjennom lavere bruk av ressurser og dermed kostnadsreduisering. Samtidig har de lavere krav til avkastning på investeringer for miljø og bærekraft, i tillegg til at de kan motta støtte for bærekraftige investeringer. Kiwi ser at mange tiltak ikke er særlig lønnsomme på kort sikt, men at de ser på dette som en investering. Ulike tiltak brukes også som kilde til testing og læring, som senere kan implementeres i butikkene deres. Kiwi anser seg selv som en stor aktør som skal drive utviklingen og etterspørselen etter innovative og grønnere løsninger. Nortura baserer sin skapning av lønnsomhet på tiltak som ikke har store kostnader, samt noen langsiktige investeringer.

Bedriftenes evne til å innovasjon for bærekraftig utvikling

Her ønsket vi å undersøke hvilke påvirkningsfaktorer som kan hindre eller motivere for innovative tiltak for bærekraftig utvikling. Idun spesifiserer at dagligvarebransjen har stort fokus på pris, og at innovative produkter med bærekraftig profil ofte kan øke prisen i stor grad. De trekker også frem et eksempel om at prisen på tørkede gulrøtter i Norge er fire ganger dyrere enn ved import fra Kina, og at sluttproduktet vil ha en for høy pris sett i forhold til rimeligere alternativer i markedet. Asko mener på sin side at den største påvirkningsfaktoren er dem selv, og at målrettet arbeid kan legge til rette for evnen til innovasjon. De mener de ikke opplever store hindringer, annet enn ukjente faktorer som teknologi som kan påvirke løsninger og tidsbruk for implementering. Nortura trekker frem tilfredsstillende lønnsomhet og kostnader, i likhet med Idun, som en påvirkningsfaktor. Samtidig trekker de også frem samhandling med handel og myndigheter som kilder til påvirkning for innovasjonsarbeidet.

Utfordringer ved økonomiske forhold for utviklingen av bærekraftige strategier

Som tidligere gjennomført ønsket vi å se på utfordringer for utvikling av bærekraftige strategier, men her basert på økonomiske forhold av bærekraft. Idun ser utfordringer i form av at bærekraftige løsninger kan kreve store investeringer, og dermed blir slike tiltak utsatt eller valgt bort. Dette er på grunn av at industriselskaper har lave marginer og ønsker å opprettholde en stabil inntekt. En annen utfordring er at de ikke kan forvente at kunder og forbrukere skal være villige til å betale for Iduns bærekraftige investeringer. Samtidig sier de at det finnes bærekraftige tiltak som reduserer kostnader. Asko mener at lønnsomhet er en del av bærekraft, og det viktigste de kan gjøre er å være trygge på at ulike bærekraftige tiltak bidrar med lønnsomhet før implementering. De mener også at tilgang på kapital er en utfordring, da de trenger nok kapital for å kunne gjennomføre ulike investeringer. Kiwi forteller at de har eiere som ønsker å investere i bærekraft, og at de mottar aksept for testing og gjennomføring av nye tiltak. Kiwi ser altså ikke ut til å oppleve store utfordringer ved økonomiske forhold for bærekraftige strategier. Nortura kan fortelle om en generell utfordring i form av mange vurderinger som må gjennomføres. De trekker frem eksempler som spesialisering av fabrikker mot mellomtransport, miljøvennlig emballasje i forhold til salgs vennlighet i butikk som eksempler på slike vurderinger.

Oppsummering

For å oppsummere våre funn ved økonomiske forhold av bærekraft ser vi først på bærekraft som et verktøy for konkurransefortrinn. Idun ønsker å være best på bærekraft i sin bransje, i likhet med Kiwi som ønsker å lede an i utviklingen. Asko mener det må være klare rammer med fastsatte mål og tiltak for å skape konkurransefortrinn ved bærekraftig utvikling. Angående tiltak for politiske endringer fant vi et skille i tilnærmingen til bedriftene. Både Idun og Kiwi forholder seg til slike endringer løpende og når det blir relevant, mens Asko og Nortura har dialog og involverer seg for å kunne forutse og påvirke endringene. For å skape lønnsomhet som følge av bærekraftig utvikling benytter Idun og Nortura tiltak uten særlig krav til investeringer, mens Kiwi baserer bærekraftige investering på en kilde for læring. Asko mener lønnsomhet og bærekraft henger sammen, for eksempel ved reduksjon av ressurser og kostnader. For bedriftenes evne til bærekraftig innovasjon anser Idun og Nortura kostnader som en påvirkningsfaktor, og Asko anser dem selv som den største påvirkningsfaktoren. Angående utfordringer ved økonomiske forhold av bærekraft trekker Idun frem ustabil inntjening og store investeringer som utfordringer. Asko mener trygge investeringer med forventet avkastning er en utfordring, mens Kiwi ikke opplever særlig

store utfordringer ved økonomiske forhold som følge av eieres ønsker om bærekraftige investeringer. Nortura ser utfordringer ved gjennomførelsen av mange ulike vurderinger.

4.5 Utvikling av bærekraftige strategier

Viktige elementer for innkjøpsbetingelser

I denne delen ønsket vi å finne ut av hvilke elementer som er viktige for bedriftene angående innkjøp og de betingelsene som følger dette arbeidet. Som eksempler presenterte vi blant annet felles markedsføring, joint-marketing, tilgjengelighet, økt kapasitet ved økt omsetning og konkurransekraft. Idun trekker spesielt frem joint-marketing og konkurransekraft eller merkevarestyrke som de viktigste elementene for dette arbeidet. Asko spesifiserer ikke enkelte elementer, men påpeker at det viktigste for dette arbeidet er samarbeid. De forklarer at tett samarbeid i hele verdikjeden er den beste løsningen. Asko mener dette samarbeidet bør foregå fra produsent til butikkhyllene, og at dette kan bidra til de beste betingelsene.

Viktige parametere for bærekraftig utvikling

Videre ønsket vi å undersøke hva bedriftene anser som viktige parametere for bærekraftig utvikling. Her dro vi frem miljø, riktige sertifiseringer, tilgjengelighet, aksept for høyere priser og innovasjon som eksempler på parametere vi anser som sentrale. Idun kan fortelle at de anser miljø og nødvendige sertifiseringer som viktigst, og at dette er parametere de aldri går på kompromiss med. Asko på sin side mener selve beslutningen av en bærekraftig strategi er den viktigste parameteren. De forteller også at det er viktig å mene noe med strategien, og at denne må være sterkt forankret i både eiere, ledelse og ansatte hos Asko. Samtidig spesifiserer de at bærekraftig utvikling må være en del av daglig virksomhet for å kunne lykkes med dette arbeidet. Nortura trekker frem dyrevelferd som en viktig parameter som kommer i tillegg.

Betydningen av en bærekraftig strategi

I denne delen ønsket vi å finne ut av hva en bærekraftig strategi innebærer for bedriftene i dagligvarebransjen. Idun mener dette innebærer å være en trygg havn for kundene deres, og at dette arbeidet gjøres gjennom konkrete mål og tiltak innenfor fem tidligere nevnte områder. Asko har en relativt kort og konsis definisjon av hva en bærekraftig strategi innebærer for de, nemlig å bli bærekraftig og klimanøytral i hele deres virksomhet. Kiwi har

på sin side, på samme måte som Idun, delt deres bærekraftige strategi inn i ulike fokusområder. Disse områdene handler om miljø, mennesker, samfunn og sunnhet, og de har fastsatte mål og tiltak som går under disse områdene. Nortura mener identifisering av forbedringsområder som sentralt, samt tiltak mot disse og kommunikasjon av fastsatte mål.

Langsiktig strategi for utvikling av egne bærekraftige merkevarer eller bærekraftige butikker

Dette punktet handlet om å finne ut om bedriftene i dagligvarebransjen hadde eksisterende strategier for å utvikle egne merkevarer og butikker basert på bærekraft. Idun kan fortelle at de ikke har noen slik strategi. Likevel har de lagt fokus på å heller kunne videreutvikle eksisterende merkevarer, og se på muligheter for å gjøre disse mer bærekraftige og bidra med inspirasjon til deres kunder om lanseringer av bærekraftige produkter og merkevarer. Asko har en annerledes tilnærming, og mener de har langsiktige strategier for utvikling av bærekraftige løsninger for både sortiment og butikker. Det samme gjelder Nortura, som trekker frem merkevarene Gilde og Prior som fokusområder for bærekraftige merkevarer.

Hindringer for utvikling av bærekraftige strategier, sett bort fra lønnsomhet

Vi ønsket å undersøke hvilke faktorer bedriftene anser som hindringer i utviklingen av bærekraftige strategier, der lønnsomhet er ekskludert. Idun mener de møter hindringer i form av tilgjengelighet. Dette er i form av tilstrekkelige lokale råvarer, samt myndighetenes krav til mattrygghet og sertifiseringer. Asko mener de møter andre hindringer innen utvikling av bærekraftige strategier, og trekker frem hastigheten av utvikling av teknologi som en hindring. Nortura mener de ikke opplever andre hindringer enn lønnsomhet, nettopp fordi faktorer som politiske rammevilkår og endret forbrukeratferd er påvirkningsfaktorer for lønnsomhet.

Oppsummering

For å oppsummere våre funn ved utvikling av bærekraftige strategier fant vi at Idun anser joint-marketing og konkurransekraft som viktigste elementer ved innkjøpsbetingelser, mens Asko anser tett samarbeid i hele verdikjeden som vitalt. Angående viktige parametere for bærekraftig utvikling fant vi ut at Idun mener miljø og sertifiseringer veier tyngst, Asko ser på evnen til å beslutte bærekraftige strategier og mene noe med disse som viktigst og Nortura trekker frem dyrevelferd. For Idun fant vi at en bærekraftig strategi innebærer å være en trygg havn for kundene sine, Asko anser å bli klimanøytral som viktigst, Kiwi fokuserer på miljø,

mennesker, samfunn og sunnhet, og Nortura vektlegger identifisering, tiltak og kommunikasjon som sentralt for en bærekraftig strategi. Når det gjelder utvikling av bærekraftige merkevarer og butikker har Idun ingen slik strategi, mens Asko og Nortura har fokus på bærekraftig utvikling både innen sortiment, butikker og merkevarer. Til slutt fant vi at hindringer for bærekraftig innovasjon, sett bort fra lønnsomhet, innebar tilgjengelighet av lokale råvarer, krav fra myndighetene og utviklingen av ny teknologi.

Kapittel 5: Drøfting

5.1 Introduksjon til drøfting

I denne delen skal vi begynne drøftingen og diskusjonen mot problemstillingen vår. For å bevare en struktur kommer vi til å gå systematisk gjennom forskningsspørsmålene vi satt i begynnelsen av oppgaven. Vi kommer deretter til å oppsummere de utfordringene vi mener er relevante, og er med på å belyse problemstillingen vår.

5.2 Utfordringer for miljø- og klimaforhold

Ut ifra teori er fokuset i de internasjonale klimaforhandlingene rettet direkte mot at det er nettopp oss, som er rike utviklingsland, som har hovedansvaret for klimakrisen vi står overfor i dag. Dette fører til at vi er ansvarlige for å betale regningen til utviklingslandene slik at de har muligheten til å tilpasse seg klimaendringene som vi har skapt. Utfordringen med dette er da at kravene til myndighetene må strammes inn å stå i samsvar med hva som forventes av utviklingsland. Dermed vil det være viktig at bedriftene i verdikjeden til dagligvarebransjen også har fokus på disse aspektene.

Ved å ha gjennomført intervjuene med aktører fra hele verdikjeden har vi lagt merke til et sprik i de forskjellige tiltakene som gjøres for å møte klimautfordringene vi står overfor i dag. Flere av aktørene trakk fram at det var økte krav fra myndighetene for forurensing, matsvinn og sunn mat. Matsvinn har vært et element som alle aktørene trakk fram som en av de sentrale utfordringene som de har fått henvendelser rundt fra både myndighetene og offentlige anbud.

Når det kommer til hovedutfordringen ved å gjennomføre en mer bærekraftig drift var alle aktørene enige i at det var det økonomiske aspektet som veide mest. Kostnader ved investeringer og endringer av dagens strategi var den største utfordringen for å kunne gjennomføre miljøvennlige tiltak. Ut fra intervjuene er usikkerheten rundt investeringen versus den forventede avkastningen en stor utfordring for å kunne iverksette tiltakene snarest. En annen utfordring er selve usikkerheten om forbrukerne faktisk vektlegger bærekraft i kjøpsøyeblikket. Idun nevner også at verken deres kunder eller forbrukere aksepterer høyere

pris for samme produkt selv om emballasjen er mer miljøvennlig. Dermed vil det være utfordrende å kunne iverksette øyeblikkelige tiltak. Teorien kan støtte opp under perspektivet om at det er kostbart å endre en tradisjonell strategi, og at mange av bedriftene fortsatt baserer sin drift på en strategi med fokus på profitt fremfor bærekraft. Elementer som fører til reduksjon av CO2, leveringssikkerhet, mattrygghet, lokal produksjon og miljøvennlig emballasje i form av reduksjon av plast og resirkulerbar emballasje er alle kostnadsfulle prosesser, og utfordringer kan dermed være å få kundene til å akseptere høyere priser på slike produkter.

Asko nevner også at en stor utfordring er å faktisk beslutte en bærekraftig strategi og mene noe med det. Dette må være sterkt forankret hos eiere, ledelse og ansatte i hele verdikjeden. Bærekraft må ikke bli «noe på siden», det må være en del av daglig virksomhet. Har de ikke dette på plass vil de ikke lykkes. Dermed kan det være en utfordring å sette hovedfokuset på bærekraft i alle ledd for å kunne konkurrere på bærekraft. Dette kan være sentralt der flere aktører er bevisst på en kostbar endring i strategier, for å nettopp kunne oppnå langsiktige resultater. For å klare å løse en slik utfordring tror vi at alle aktørene i verdikjeden må få i gang et sterkt samarbeid og opplæring i bærekraftig drift, der de motiverer hverandre til å oppnå størst fremgang. Om myndighetene øker sine krav kan dette være en bidragsyter til at bedriftene tar tak og benytter seg av sine ressurser for å kunne utvikle nye strategier og gjennomføre en mer bærekraftig drift. Vi mener at et viktig element for å oppnå en fullstendig satsning på bærekraft vil være at hele verdikjeden samarbeider med å få bærekraft til å bli en kjernevirksomhet, fremfor at det er et enkeltelement i driften. En god kommunikasjon gjennom hele verdikjeden anser vi som en utfordring om bedriftene skal klare å utvikle en sterk bærekraftstrategi sammen.

Oppsummering for miljø- og klimaforhold

Ved å ha gjennomført intervjuene kan vi se at det har vært en helhetlig enighet om at den største utfordringen for å kunne gjennomføre en bærekraftig strategi med fokus på miljøet var kostnader relatert til dette. Investeringer for bærekraft med langsiktig perspektiv er fortsatt en av hovedutfordringene i dag. Det er også mye usikkerhet rundt kundenes betalingsvillighet i forhold til bærekraftige produkter, noe som gjør utfordringen med å implementere strategiene øyeblikkelig større. En utfordring som alle leddene i verdikjeden også nevnte var krav fra både myndigheter og offentlige anbud når det kom til matsvinn og at dette er noe som står sentralt i deres arbeid i dag. En annen utfordring er at det er vanskelig å beslutte seg til en

bærekraftig strategi og innføre det til en del av daglig virksomhet som omfatter eiere, ledere og ansatte i hele verdikjeden. Kommunikasjon i hele verdikjeden er noe som også kan bli utfordrende om ikke alle er med på å samarbeide om å skape en sterk bærekraftig strategi.

5.3 utfordringer for sosiale forhold

Tidligere i oppgaven gjennomgikk vi sosiale forhold og hvilke elementer vi vektlegger for bærekraftig utvikling. Sosiale forhold ved bærekraft handler mye om hvordan bedrifter kan ivareta ulike verdier, både internt og eksternt. Dette handler om hvordan bedrifter kan arbeide for å ta vare på egne arbeidstakere, lokalsamfunn og kunder. For vår undersøkelse valgte vi å fordype oss i ulike bedriftsspesifikke aktiviteter, og ønsket å lære mer om hvordan bedriftene i dagligvarebransjen arbeider mot slike elementer.

Teoridelen var med å belyse sosiale forhold som en svært viktig del av dagligvarebransjens arbeid. Under våre tre år på Høyskolen Kristiania har vi blitt presentert flere velkjente modeller som viser hvor stort ansvar en bedrift sitter på når det kommer til sosiale forhold, og flere aktører blir "tvunget" til å fremme dette i arbeidet sitt. Ved bruk av Porters femkraftsmodell ser vi hvordan en industri som dagligvarebransjen kan analyseres. Vi mener at alle de ulike konkurransekraftene kan bli en forsterket trussel om de sosiale forholdene er en av styrkene deres. Det er ingen tvil om at kundene har økt fokus på en kommunikasjon rundt arbeidet med sosiale forhold, og stadig vekk utfordrer aktørene til å tilpasse seg kravene rundt sosiale forhold. Her ser vi blant annet at Asko og Idun setter offentlig krav høyt, og at leverandører som ikke tilfredsstiller disse kravene vil avskrives ved potensielt samarbeid.

Samtlige av bedriftene var enige om at lokale produsenter og kortreist mat var en viktig del av arbeidet med en bærekraftig strategi. Her trekkes merking og sporbarhet som en viktig påvirkningsfaktor rundt arbeidet, og det hele tiden jobbes med å dekke kravene rundt merking på både eksisterende og nye varer hos alle leddene. Det var derimot ulike utfordringer rundt dette. Idun var svært opptatt av at prisen og kvaliteten var akseptabel, noe som igjen kommer av et press av kundene deres. Idun operer i et marked hvor det er flere leverandører som kjemper om samme kontrakter, og må levere varene til en akseptabel pris som er ekstremt konkurransepreget. Fra Asko sin side er dette en av deres største bidrag i arbeidet med bærekraft, og mener at NorgesGruppen legger til rette for slike type aktører. Dette gjenspeiler seg i svaret til Nortura, som vektla lokal produksjonskapasitet som den viktigste

påvirkningsfaktoren for kortreist mat. Det er derfor ingen tvil om at bedriftene sitter på flere utfordringer rundt kortreist mat, og det er flere faktorer som spiller inn for å yte best mulig. Dette er også et stort fokusområde over alle leddene, og vi ser tendenser til at samarbeidsvilligheten ligger til rette hos bedriftene, men det økonomiske aspektet gjør det vanskelig å tilpasse seg like hurtig som ønskelig.

Videre ønsket vi å undersøke de aktuelle bedriftenes samhandling med kundene og forbrukerne. Vi ville vite hvordan bedriftenes oppfattelse av forbrukernes meninger og holdninger var, slik at vi kunne danne oss et bilde av hvordan bedriftene arbeider med kundenes meninger i betraktning. De ulike elementene av bærekraft som bedriftene mener forbrukerne vektlegger, anser vi som fokusområder som bedriftene også er nødt til å forbedre og utvikle. For eksempel vil forurensning være sentralt for produsenter og grossister, og ved økt kjennskap i samfunnet bør bedriftene ha klare mål for å begrense forurensende aktiviteter. Vi mener det kan oppstå utfordringer for å tilfredsstille og ivareta samfunnets forventninger, men samtidig ser ikke dette ut til å veie særlig tungt de involverte bedriftene.

I intervjuene med bedriftene ser vi at de tolker forbrukernes fokus på bærekraft ulikt. Her trekker samtlige av bedriftene frem at begrepet er kompleks, men at oppfattelsen av bærekraft hos forbrukerne i dagligvarebransjen gjelder hovedsakelig emballasje, matsvinn og plast. Bedriftene trekker frem viktigheten av å definere begrepet bærekraft gjennom sin virksomhet, samt tydeliggjøre og kommunisere dette internt og eksternt. Dette mener vi går i hånd med dagens samfunn, der informasjonen ligger til rette og at det kan koste dyrt å bli arrestert av forbrukerne rundt arbeidet med sosiale forhold i dag.

Vi ønsket også å få innblikk i hvor stor påvirkningskraft media har hatt rundt arbeidet med en bærekraftig strategi. Her forventet vi at samtlige av bedriftene ble påvirket til en viss grad, noe funnene også viste. Asko skiller seg ut fra de andre bedriftene, da de mener at flere år med bærekraftsarbeid har vært uavhengig av fokus i media. Ingen av bedriftene mener at det er noe direkte påvirkning for den strategiske planleggingen, men at fokuset rundt hva media kommuniserer tas i betraktning under planlegging av nye strategiske mål.

Oppsummering for sosiale forhold

Ved å oppsummere utfordringene for bærekraftig strategier ved sosiale forhold, gjorde vi oss noen funn av utfordringer alle bedriftene berørte. Vi mener flere av utfordringene har et samsvar med hverandre, og at det er flere faktorer som må på plass for at en bedrift skal kunne bearbeide en fullverdig og optimal bærekraftig strategi. Samtlige bedrifter ønsker blant annet å benytte seg av kortreist og lokal mat, men vi ser blant annet økonomiske utfordringer rundt dette. At bærekraft som begrep stadig vekker interesse hos forbrukerne, gjør at bedriftene hele tiden må analysere tolkningen av begrepet for å tilfredsstille forbrukerne. Samtlige bedrifter har en oppfatning om at forbrukerne vektlegger resirkulering, emballasje og plast svært høyt, men at fokuset rundt dyrevelferd og ansattes premisser ikke påvirker kjøpet deres i handelen.

Vi mener at det er behov for en bærekraftig kultur over hele Norges dagligvarebransje, der de proaktivt kan samarbeide om å fremme Norge som land og markedet som en bærekraftig ressurs for resten av verden. Vi snakker tross alt om et marked som tjener store mengder penger år etter år. Det at en bedrift skal ha positiv inntjening gagnar enhver, men at de unnlater å ty til nye strategier grunnet tap av inntekt og nye former for ressurser mener vi er feil. Ved å være på lag tror vi at hele verdikjeden til dagligvarebransjen vil se en langsiktig gevinst, og være med å forme en bærekraftig fremtid.

5.4 Utfordringer for økonomiske forhold

Gjennom vårt teoretiske rammeverk har vi presentert de begreper, elementer og faktorer vi vektlegger og har fokus på for økonomiske forhold av bærekraft. Dette innebærer blant annet sunn lønnsomhet, offentlige myndigheter, samt bærekraftige investeringer og innovasjon. Vi ser altså på flere faktorer enn kun inntekter og kostnader, og vi ønsket å danne oss et oversiktlig bilde av hvilke utfordringer bedrifter i dagligvarebransjen kunne møte basert på nevnte økonomiske forhold.

Først ønsket vi å se på bedriftenes syn på konkurranse basert på bærekraftig utvikling. Vi observerte delte meninger, men flere av de involverte bedriftene uttrykte et ønske om å være best på bærekraft, og være en del utviklingen av bærekraft i bransjen. Vi mener det kan oppstå konkurransefortrinn av bærekraftig utvikling, dersom det gjennomføres på en god

måte. For eksempel kan bedrifter som går foran med bærekraftige investeringer og innovasjoner tiltrekke store deler av ulike kundesegmenter, mye på grunn av økt kunnskap og sterke holdninger i samfunnet. Utfordringen her kan for eksempel handle om å være først ute med positive, bærekraftige tiltak.

Som følge av FN's bærekraftsmål har myndigheter måtte sette krav for tilfredsstillende drift i næringslivet. Vi ønsket å undersøke innvirkningen av dette på bedrifter i dagligvarebransjen, og kunne se om politikk og lignende har konsekvenser for bedriftene. Vi fant hovedsakelig to ulike tilnærminger, som vi velger å kategorisere som passiv og proaktiv. Den passive tilnærmingen handlet om å tilpasse seg politiske endringer løpende, mens den proaktive baserte seg på en involverende tilnærming med fokus på dialog og deltakelse i debatter. I denne sammenheng mener vi en proaktiv tilnærming er gunstig for bedriftene, og at det kan oppstå utfordringer ved store endringer for passive bedrifter.

Videre ønsket vi å undersøke bedriftene i dagligvarebransjens arbeid med å skape lønnsomhet basert på bærekraftig utvikling. En fellesnevner var at det jobbes med kortsiktige tiltak med minimale krav til investeringer og kostnader, samt et fokus på langsiktige investering med lavere krav til avkastning. Asko nevner også at lønnsomhet ofte henger sammen med lavere ressursbruk, og bærekraftig utvikling kan på denne måten bidra til lønnsomhet. Likevel ser vi en felles utfordring for å skape lønnsomhet ved bærekraftig utvikling, nemlig kostnader. For å skape lønnsomhet basert på bærekraftig utvikling er man likevel nødt til å gå foran som et godt eksempel, så vi mener det kan oppstå utfordringer for å være en ledende innovatør.

Det neste vi ønsket å undersøke handlet om hva som påvirker bedriftenes evne til å være innovatører i dagligvarebransjen. Påvirkningsfaktorene som ble presentert var blant annet lønnsomhet og kostnader, samhandling med kundene, teknologi, men også bedriften selv. Vi finner altså lønnsomhet og kostnader som en gjentakende utfordring for både skapelse av lønnsomhet, samt evne til innovasjon. At bedriften selv er en utfordring for egen evne til innovasjon er åpenbart, men likevel reflektert fordi bedriften tar ansvar for eventuelt manglende innovasjon. Teknologi og samhandling med kundene mener vi er utfordringer som bedriftene må tilpasse seg etter. Samhandling med kunder er nok mer basert på bedriftenes egen involvering, og kan gjennomføres ved hjelp av mål og konkrete tiltak.

Det siste punktet for undersøkelsen handler om utfordringer ved økonomiske forhold for bedriftene i dagligvarebransjen. Her har vi spurt bedriftene direkte om hvilke utfordringer de opplever, og anser som hindringer for bærekraftige strategier. De utfordringene som nevnes er store investeringer og kostnader, tilgang på kapital, mange ulike vurderinger og forbrukernes aksept for høyere priser. Kostnader fortsetter altså å være en gjentakende utfordring for flere av bedriftene i dagligvarebransjen. Forbrukerens aksept for høyere priser mener vi har forankring i hvor godt bedriftene samhandler med forbrukerne, men vi har samtidig forståelse for at dette kan by på utfordringer. De vurderingene som presenteres av Nortura handler om bedriftsspesifikke vurderinger, men tar opp viktige aspekter som miljøvennlig emballasje og salgsvennlighet, spesialisering og mellomtransport.

Oppsummering for økonomiske forhold

Her vil vi oppsummere utfordringene for bærekraftige strategier ved økonomiske forhold. Vi mener det finnes utfordringer for å kunne være tidlig ute med innovative tiltak, men at dette kan være positivt for bedriftene i dagligvarebransjen. Vi ser også utfordringer ved at bedriftene kan bli passive fremfor proaktive ved involvering i politiske miljøer og debatter. Andre utfordringer omhandler teknologi, samhandling med kunder og og bedriftene selv. Likevel ser vi at en konstant utfordring ved høye investeringer og kostnader skaper flest hindringer for bærekraftige strategier i dagligvarebransjen.

5.5 Innhold i en bærekraftig strategi for NorgesGruppen

Etter å ha fordypet oss i teori og eksisterende bærekraftige tiltak i verdikjeden idag, har vi dannet oss noen tanker om ulike implementeringer i verdikjeden for å styrke bærekraftig utvikling. Ut ifra dette har vi kommet fram til noen konkrete tiltak NorgesGruppen kan gjøre for å styrke sin posisjon som en bærekraftig bedrift og kommet med innspill til innhold i en bærekraftig strategi.

Verdens klimautfordringer står i kø og det blir derfor viktig at bedrifter bygger bærekraftige strategier, nettopp fordi næringslivet har en nøkkelrolle til et mer bærekraftig samfunn. Strategiutforming i bedrifter som opererer i ustabile omgivelser må derfor først og fremst vektlegge fleksibilitet, og bevege seg vekk fra den tradisjonelle og strukturerte strategitenkningen.

Det vil dermed være viktig å kontrollere, dokumentere og følge opp de enkelte operasjonene gjennom hele verdikjeden, fra utvinning av råmaterialet til salg, forbruk, gjenvinning og kompostering. Analyse vil være et av de sentrale elementene for å undersøke de langsiktige endringene i nettverket bedriften er en del av. Effekten av de langsiktige og eksterne forholdene bør dermed implementeres i bedriftens strategier og planer. Dette kan bidra til å få frem et langsiktig livssyklusperspektiv av virksomheten. Konsekvenser ved å gjennomføre analysen kan være å kutte samarbeidspartnere, allianser og distributører for å kunne prioritere de partnerne som har størst fokus på bærekraft. En ny organisering av verdikjeden kan være nødvendig for å nå bærekraftige resultater.

En løsning for å fremme bærekraft og bidra til påvirkning i samfunnet vil være å benytte seg av blue ocean strategi, der man kan bygge en egen nisjebutikk med bare bærekraftige og sunne produkter. Et eksempel på dette kan være å videreutvikle “Norges grønneste butikk”, som vi tidligere har nevnt i oppgaven, og gjøre den 100% miljøvennlig ved å drifte den på fornybar energi. Dette innebærer også å tilby alt fra økologiske varer, til vegan- og vegetar-løsninger som er driftet lokalt. En annen løsning kan også være at butikken kutter all bruk av plast og legger til rette for etisk handling. Her kan de eksempelvis inspirere kundene til å kun benytte seg av egne gjenvinnbare poser. Med en slik løsning kan bedriften posisjonere seg sterkt som en bærekraftig aktør og dermed inspirere andre konkurrenter til å slå følge ved å komme seg inn i et ikke-eksisterende marked. Norske forbrukere ønsker å velge bærekraftige produkter, men tilliten til at dagligvarekjedene vektlegger bærekraft når de velger produkter til sitt sortiment er lav. Ingen av kjedene har en tydelig posisjon på å arbeide proaktivt med bærekraft. Det vil være sentralt å ha en tydelig kommunikasjon med forbrukere og virkelig formidle budskapet om bærekraftige løsninger for å klare å nå ut til alle, og ikke bare de som allerede er engasjert.

En av hovedmålsettingene ved en slik strategi bør være å sette fokus på bærekraftighet, hva det betyr og innebærer overfor forbrukerens forståelse og samfunnet forøvrig. Dette gjelder blant annet politisk, samfunnsnyttighet, leverandører, miljø, klima og ikke minst mulighet til å tjene penger på økologisk satsing i alle ledd i verdikjeden på sikt. Bærekraftsproblemet kan håndteres ved at bedriften selv tar ansvar og håndterer egne eksternaliteter eller griper muligheten ved å bidra til og hjelpe andre til å håndtere deres eksternaliteter.

At en slik satsing på kort sikt vil være kapitalkrevende er helt sikkert. For eksempel vil forbrukeres villighet til å kjøpe blant annet økologiske produkter være viktig å kunne påvirke. Relativt mange synes økologisk er for dyrt, men dersom de etterhvert forstår at denne merprisen har andre positive effekter, for eksempel på miljø og klima, som på sikt vil føre til et bedre klima for våre etterkommere, så kan trenden snu. Dette forutsatt av nødvendig økonomisk handlefrihet fra forbrukerne. Dersom det gis tilstrekkelig økonomiske rammer til blant annet økologisk produksjon vil produksjonsvolumene kunne øke, og dermed gi en lavere produksjonskost per enhet produsert. Dette kan gi produktene en mer konkurransedyktig pris sammenlignet med tradisjonelle varer som for eksempel importerte landbruksprodukter. En annen utfordring er at økologiske produkter til dels er produsert i begrenset omfang, altså liten tilgjengelighet i markedet, spesielt på grunn av økonomien i forhold til etterspørsel. Ofte finner vi slike produkter på begrensede markeder, for eksempel på det som kalles Bondens Marked eller utvalgte salgspunkter fra lokale produsenter som har lav produksjonskapasitet og distribusjonsgrad i markedet. Dette er noe som vi anser som et element som må gjøres noe med og dermed integrere disse leverandørene mer i butikkene som kundene benytter seg av daglig.

For at dette skal klare å nå nye høyder og skape et engasjement og kjøpsvillighet i hele samfunnet vil det også være viktig å synliggjøre de bærekraftige strategiene i media. Mediebildet de siste årene har vært preget av store navn som for eksempel Greta Thunberg, som har bidratt med å skape mer bevissthet rundt klimakrisen vi står overfor i dag. En av fire nordmenn er blitt mer bevisst på verdens klimaendringer grunnet barn og unges engasjement for å bedre klimaet. Undersøkelsen, som er gjort av Norstat for Norad, viser at bevisstheten rundt klimaendringene har økt på landsbasis. Dette viser til at engasjement i samfunnet og media rundt dette har en stor påvirkningskraft.

Et alternativ kan være å samarbeide tett med de store mediene og reklamebyråene der fokuset mot bærekraftige løsninger settes inn i kontekst med en psykologisk vinkling. Dette vil være for å skape engasjement rundt nye bærekraftige produkter. En eventuell løsning på nevnt vinkling kan være å vise til de negative aspektene med genmodifiserte produkter, med negative aspekter ved kjøp av produkter med palmeolje, klimagassutslipp ved langreist mat og lignende. Kunnskap er makt og det å lære opp forbrukere ved bruk av media ser vi på som et sentralt tiltak for å kunne gå fra å løse dette problemet internt i bedriftene, til å engasjere hele samfunnet til å klare og gjøre dette sammen. Det vil dermed være viktig for bedriftene å

danne seg gode nettverk i de store mediebyråene for å kunne revolusjonere synet på bærekraft i dagligvare. Dette kan bidra med å skape mer engasjement og dermed bidra til å endre kulturen i landet.

Når det kommer til kortsiktige løsninger anser vi prising av varer, samt plassering av disse varene i butikker som store bidragsytere til valg av miljøvennlige varer. Eksempelvis har vi kommet fram til et forslag av hvordan vi kan engasjere forbrukere til å velge kjøttfrie produkter. Ved å produsere veganske og økologiske alternativer i Norge kan man redusere produksjonskostnader, og i takt med det så kan man også øke prisene på produkter som inneholder kjøtt. En eventuell løsning kan også være å ha noen dager i uken der de veganske alternativene er redusert i pris. Eksempelvis kan dette være en kampanje som “kjøttfri mandag” der alle vegetaralternativer blir satt ned i pris og dermed blir tilgjengelige for den lite engasjerte forbruker. Ved å tilby et bredere utvalg av kjøttfrie produkter i butikker, som blir plassert på en synlig og attraktiv plass i butikkhyllen, samt senke prisene på disse kan det føre til at flere forbrukere faktisk tør å ta en sjanse, og teste ut produkter som tidligere var fremmede. Ved å samtidig øke prisene på varer som inneholder kjøtt kan det føre til at forbrukeren heller velger de kjøttfrie produktene. Samtidig kan dette også bidra til at kunder som selv er veganere og vegetarianere blir lojale kunder og kan dermed vinne konkurransen i markedet. En undersøkelse gjort av Sentio for Nationen januar 2016 viser at 23% av nordmenn vil foreta et kjøttkutt dette året. Justert for økt befolkningsvekst, vil det altså ha vært en femdobling i antallet norske vegetarianere på mindre enn 20 år, nemlig fra 40.000 til hele 200.000. Dette åpner opp for et nytt segment som vi anser som viktig å rette fokuset mot.

En annen mer langsiktig løsning kan være å gå i samarbeid med de store leverandørene om å utvikle nye produkter ved å gi de finansielle fordeler ved distribusjon av disse varene.

Eksempelvis kan et samarbeid med Norvegia for å produsere en bærekraftig, økologisk eller vegansk alternativ til ost være et alternativ for et slikt samarbeid. Prioritering av bærekraftige leverandører burde også være en sentral del av strategien for å kunne levere et bredere utvalg til kunder for å skape mer engasjement rundt bærekraftige alternativer.

Markedsføringskampanjer rundt disse produktene vil dermed være avgjørende for å kunne skape oppmerksomhet og interesse. Bruk av reklame, sosiale medier, facebook ads og lignende kan være alternativer til slik synliggjøring. Elementer som miljøvennlig emballasje og utforming vil også være et viktig aspekt for å skape oppmerksomhet og interesse.

Oppsummering

Alt i alt er det fortsatt en vei å gå for å oppnå en fullstendig bærekraftig strategi. Samfunnet må engasjeres for å få prosessen til å gå fortere og få bedriftene til å engasjere seg mer i å benytte seg av sine ressurser for å drifte klimanøytralt. Tanken om bærekraft må bevege seg fra å bli definert under “samfunnsansvar” til å bli en del av kjernevirksomheten og bedriftene må gjøre seg villige til å legge inn flere ressurser på dette.

Kapittel 6: Konklusjon

6.1 Konklusjon

Før vi startet med denne oppgaven hadde vi dannet oss et bilde av hva vi ville undersøke. Samtidig vet vi at bærekraftig utvikling er sentralt i dagligvarebransjen, men vi mente informasjonen vi kunne finne var generell og kun basert på positive tiltak fremfor områder som krever forbedring. Som studenter og forbrukere mente vi derfor mektige bedrifter i dagligvarebransjen bør ha muligheten til større tiltak. Målet med oppgaven ble derfor å finne ut av hvilke faktorer som påvirker villigheten til å utvikle mer bærekraftige strategier i dagligvarebransjen.

For å konkludere og belyse problemstillingen har vi funnet flere ulike faktorer som påvirker villigheten til å utvikle bærekraftige strategier. Mange faktorer som samhandling med kunder, myndighetenes krav og teknologi er sentrale i denne sammenheng, og våre involverte bedrifter mener disse setter hindringer for utvikling av bærekraftige strategier. Andre faktorer som media, kommunikasjon og opplæring for bærekraft i verdikjeden, samt bedrifters oppfattelse av forbrukeres holdninger for bærekraft har vært utfordrende. Aksept for høyere priser og langsiktige investeringer har også vist seg å påvirke bedriftenes villighet for utvikling av bærekraftige strategier. Den største faktoren som setter hindringer for bedriftene er likevel kostnader. Kostnader, høye investeringer og lav avkastning er faktorer som er ugunstige for bedrifter. Likevel er det kanskje slike tiltak som er nødvendig for å skape en mer bærekraftig strategi, samt gi både samfunn, forbrukere og bedrifter et bedre utgangspunkt for en bedre verden. Ved høye kostnader blir villigheten for gjennomføring og implementering av bærekraftige tiltak lavere, og det kreves kanskje en bedrift som leder utviklingen i riktig retning på bekostning av lønnsomhet.

6.2 Kritikk til oppgaven

Studiet vårt tok for seg et bredt begrep, hvor det er vanvittig mange faktorer som kunne vært relevant å trekke inn mot problemstillingen vår. Vi var tidlig ute med å velge en kvalitativ tilnærming med få respondenter, da vi så det som hensiktsmessig for å besvare forskningsspørsmålene våre. Vi tok for oss noen av de største aktørene i dagligvarebransjen, men utelot mindre aktører. Dette mener vi utgjør en skjevhet med tanke på ressurser aktørene sitter på, og snevrer inn fokusgruppen på kun de mektigste bedriftene i verdikjeden. Dette ville nok gitt oss langt mer innsyn i hvordan det er å konkurrere mot de store og velkjente merkevarene, og ville gitt relevans i studien vår.

Vi lot også eksperter og forbrukerne utbli i studiet vårt, da hele oppgaven ville fått en langt tyngre forskning og ville krevd mer tidsressurser. Dette ville åpnet opp for nye spillerom i forskningen vår, da vi tror nye temaer og områder ville kommet på bord. Vi ser også i etterkant at betalingsvillighet og forbrukernes tanker og synspunkter kunne vært svært interessant og gått nærmere inn på, samtidig som en kvantitativ tilnærming ville vært relevant for oppgaven vår.

Valget av å kun benytte oss av en kvalitativ tilnærming og en gjennomføring av dybdeintervjuer på e-post, bydde også på uforutsigbarhet. Respondentene kom med ulik mengde data på spørsmålene, hvor også noen spørsmål ikke omhandlet avdelingen til respondenten. Det var hele veien planlagt å gjennomføre personlige intervjuer, men grunnet omstendighetene rundt Covid-19 var det enten video eller e-post som kunne utføres. Vi ønsket å gjøre det over e-post da vi så et tidspress hos respondentene som var preget av situasjonen. Dette gjorde det vanskelig å besvare eventuelle spørsmål fra respondentene, og gjorde at vi måtte forstå at svarene kunne variere.

Utformingen av intervjuguiden kunne vært bedre. Vi hadde totalt 21 spørsmål, hvorav spørsmålene var rettet mot forskningsspørsmålene våre. I ettertid ser vi at vi kunne formulert oss annerledes ved noen spørsmål, og muligens gjort spørsmålene mer spesifikke.

6.3 Videre forskning

Studien vår har omfattet flere elementer og faktorer, der vi har fokusert på deler av et langt større aspekt. Dagligvarebransjen og bærekraft er temaer som alltid vil være under forandring. I samsvar med ny teknologi, press fra eksterne og interne faktorer og en merkevarebygging som hele veien blir overvåket, vil det alltid være rom for videre forskning. Vi ønsket å bevege oss inn i startfasen av en bærekraftstrategi, der vi ønsket å innhente informasjon av de største aktørene innenfor den norske dagligvaren. Ved hjelp av dokumentanalyse og dybdeintervju fikk vi dannet oss et generelt bilde av hvordan situasjonen er i dag, og hvor utfordringene og fokuset ligger for en bærekraftig fremtid. Vi hadde et ønske om en studie som kunne være med å bidra til motivasjon for enkelte aktører til å tenke nytt, og ikke minst se på nye løsninger vi presenterer i form av en bærekraftstrategi.

Grunnet begrensninger med tidsressurser og en generell innhenting av informasjon om fenomenet, vil det være store områder å bevege seg inn for videre forskning. Vi kunne tatt for oss langt flere aktører for å danne et enda bedre bilde av markedet, hvor også mindre aktører ville vært svært aktuelt da de ikke sitter på samme ressurser som de store aktørene vi har tatt for oss. Ekspertene innenfor bærekraft er også en relevant fokusgruppe som kunne bidratt med kritiske synspunkter rettet mot dagligvarebransjen, og åpnet opp for andre nye spennende temaer vi kunne benyttet i en kvalitativ tilnærming. Planen var lenge å få mulighet til å bli med på befaring hos de ulike aktørene vi hadde kontakt med, da vi hadde fått en hånd på de reelle prosessene aktørene sitter på.

Vi har unngått å ta for oss forbrukere i forskningen vår, da vi så det som hensiktsmessig å anskaffe en dypere forståelse av markedet før vi kunne stille relevante spørsmål i form av kvantitativ tilnærming og spørreundersøkelser. Med større ressurser i form av tid kunne vi virkelig benyttet oss av informasjon vi hentet i studien vår, og rettet det mot en langt større fokusgruppe hvor forbrukernes kjøpsatferd og betalingsvillighet ville vært relevant. Utover i teoridelen ble også teknologi presentert som en påvirkningsfaktor for bærekraftstrategiene hos de ulike aktørene. Vi ser derfor at teknologi ville vært et tema vi absolutt burde rettet fokuset mot ved videre forskning. Ved å kombinere videre kvalitativ tilnærming, kombinert med kvantitativ tilnærming mener vi at forskningen vår har god mulighet til å øke både reliabiliteten og validitet betraktelig.

Litteraturliste

Asko. Avfall og kildesortering. Lesedato 10. mai 2020: <https://asko.no/om-oss/fokus-pa-miljo/avfall-og-kildesortering/>

Asko. Om oss. Lesedato 8. mai 2020:
<https://asko.no/om-oss/>

Carson, Siri Granum, Norunn Kosberg, Thomas Laudal og Tom Skauge. 2014. *Etikk for beslutningstakere*. Cappelen Damm Akademisk.

FN-Sambandet. Bærekraftig utvikling. Lesedato 6. mai 2020:
<https://www.fn.no/tema/fattigdom/Baerekraftig-utvikling>

FN-Sambandet. Klima og miljø. Lesedato 6. mai 2020:
<https://www.fn.no/tema/klima-og-miljoe>

Hagberg, Johan, Malin Sundström og Niklas Egels-Zandén. 2016. "The digitalization of retailing: an exploratory framework." *International Journal of Retail & Distribution Management*. 44(7):694-712. Lesedato 7. mai 2020:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJRDM-09-2015-0140/full/html#loginreload>

Hauge, Tanja Reine. 2018. "Slik får du en grønnere arbeidsplass." *Ledernytt*. 9. januar. Lesedato 6. mai 2020: <https://www.ledernytt.no/slik-faar-du-en-groennere-arbeidsplass.6075606-112537.html>

Idun. Om idun industri. Lesedato 8. Mai 2020.
<https://www.idun.no/om-idun-industri/>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Cappelen Damm Akademisk.

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

Johnsen, Frank. 2019. "Blockchain for å holde styr på matsikkerhet og sporbarhet." *Computerworld*. Lesedato 11. mai 2020: <https://www.cw.no/artikkel/blockchain-holde-styr-pa-matsikkerhet-sporbarhet?>

Jørgensen, Sveinung og Lars Jacob Tynes Pedersen. 2015. "Bærekraftige forretningsmodeller." *Magma*. 15(6):53-61. Lesedato 8. mai 2020: <https://www.magma.no/barekraftige-forretningsmodeller>

Kim, W. Chan og Renee Mauborgne. 2009. "How Strategy Shapes Structure." *Harvard Business Review*. 87(9):72-80. Lesedato 7. mai 2020: <https://hbr.org/2009/09/how-strategy-shapes-structure>

Kiwi. Disse produktene blir enda mer miljøvennlige i 2020. Lesedato 8. mai 2020: <https://kiwi.no/tema/hverdagsokonomi/disse-produktene-blir-enda-mer-miljovennlige-i-2020/>

Kiwi. Om Kiwi. Lesedato 8. mai 2020: <https://kiwi.no/Informasjon/Om-KIWI/>

Krumsvik, Rune Johan. 2013. *Forskningsdesign og kvalitativ metode, ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget

Larsen, Ann Kristin. 2017. *En enklere metode - veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. 2. utgave. Fagbokforlaget.

Norad. 2019. "Én av fire påvirket av unges klimaengasjement." Lesedato 7. mai 2020: <https://norad.no/aktuelt/nyheter/2019/en-av-fire-pavirket-av-unges-klimaengasjement/>

NorgesGruppen a. 2011. Større miljøgevinst med king II. Lesedato 7. mai 2020: <https://www.norgesgruppen.no/presse/artiklar/miljoansvar/storre-miljogevinst-med-king-ii/>

NorgesGruppen b. 2019. Bærekraft og ESG-faktorer. Lesedato 7. mai 2020:

<https://www.norgesgruppen.no/barekraft/esg/>

NorgesGruppen c. 2016. Bærekraftsrapport. Lesedato 7. mai 2020:

https://www.norgesgruppen.no/globalassets/finansiell-informasjon/rapportering/ng_barekraftsrapport_2016_ok.pdf

NorgesGruppen d. Ansvarlig verdiskaping. Lesedato 7. mai 2020:

<https://www.norgesgruppen.no/presse/artiklar/verdiskaping/ansvarlig-verdiskaping/>

Norsk vegetarforening. 2011. Fakta og statistikk om vegetarisme og veganisme i Norge.

Lesedato 11. mai 2020: <http://veg-veg.no/toppsaker/statistikk>

Nortura. Forside. Lesedato 5. Mai 2020.

<https://www.nortura.no>

Nygaard, Arne. 2019. *Grønn markedsføringsledelse: om bærekraftig entreprenørskap, strategi og markedsføring*. Fagbokforlaget.

Oxfam. An economy for the 99%. Lesedato 6. mai 2020:

<https://www.oxfam.org/en/research/economy-99>

Roos, Göran, Georg von Krogh, Johan Roos og Lisa Boldt-Christmas. 2014. *Strategi - en innføring*. 6. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Sander, Kjetil. 2019. "Konkurrentanalyse ("5 forces")." *Estudie*. Lesedato 12. mai 2020:

<https://estudie.no/konkurrenseanalyse/?fbclid=IwAR1lgC7bNr6-muNc3JRgtea9FV83rXOruKCiRbRuqm4TrhypNCTfkxrjJ7Y>

Sannes, Ragnvald og Espen Andersen. 2017. "Er norske bedrifter digitale sinker?" *Magma*.

17(6):43-53. Lesedato 8. mai 2020: <https://www.magma.no/er-norske-bedrifter-digitale-sinker>

Svanemerket. 2017. Ingen av dagligvarekjedene har en tydelig posisjon på bærekraft.

Lesedato 11. mai 2020: <https://www.svanemerket.no/aktuelt/nyheter/ingen-av-dagligvarekjedene-har-en-tydelig-posisjon-pa-barekraft/>

Westerman, George, Didier Bonnet og Andrew McAfee. 2014. *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Press.

WWF PANDA. How many species are we losing? Lesedato 6. mai

2020: https://wwf.panda.org/our_work/biodiversity/biodiversity/

Vedlegg

Vedlegg I: Intervjuguide

Full tilgang via Google Docs:

https://docs.google.com/document/d/1pslgZdna4_TRtZVVx1ShsJfL6u7G2ryXB-EAOqlyzEU/edit?usp=sharing

Vedlegg II: Analyse av intervjuobjekter

Full tilgang via Google Docs:

https://docs.google.com/document/d/1ugwQPHI6cNBP9Sxtl6bIehETQcN_ArpcbFm86pdcFT8/edit?usp=sharing

Vedlegg III: Organisert data fra intervjuobjekter

Full tilgang via Google Docs:

<https://docs.google.com/document/d/1wEVUmJafCctOcm5e5OPADfZ4RwzLjezWbU3plC4Gpeg/edit?usp=sharing>